

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JÔNATA DE OLIVEIRA BIAVA**

**A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO EMPREENDEDORISMO**

**CRICIÚMA**  
**2017**

**JÔNATA DE OLIVEIRA BIAVA**

**A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO EMPREENDEDORISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel EM Administração de Empresas no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Luciane de Carvalho Pereira

**CRICIÚMA**

**2017**

**JÔNATA DE OLIVEIRA BIAVA**

**A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO EMPREENDEDORISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela  
Banca Examinadora para obtenção do Grau de  
Administrador de Empresas, no Curso de  
Administração de Empresas da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Luciane de Carvalho Pereira – Mestre - (UNESC) – Orientadora



Prof. Andriago Rodrigues - Mestre - (UNESC)



Prof. Michele Domingos Schneider - Mestre - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, família e amigos que sempre estiveram ao meu lado e incentivaram na busca dos meus sonhos, dando suporte, ajuda e atenção em todos os momentos dessa trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Jeová, por todas as bênçãos obtidas até o momento na minha carreira universitária e profissional. Pois, sem a sua aprovação, nada disso se tornaria realidade, pois todas as coisas que acontecem são de sua vontade e de seus planos.

Aos meus pais, José Biava e Sandra de Oliveira Biava que sempre incentivaram minha carreira acadêmica, investindo tempo e recursos para o meu crescimento intelectual e teórico. Agradeço por acreditarem no meu potencial e por todas as oportunidades que me deram, reconheço que, sem eles, não seria possível ter vivenciado todas essas experiências.

Meus agradecimentos à melhor orientadora, amiga e professora que a universidade pode me proporcionar, Luciane de Carvalho Pereira, estando sempre disposta, alegre e pronta para qualquer desafio. Agradeço por ter acreditado todas as vezes em minhas ideias e sempre ter me motivado a continuar. Saiba que admiro suas qualidades e o modo como trabalha. Sem dúvida, marcaste a minha história com seu método de ensino, sua inteligência e dedicação.

Agradeço a toda equipe de coordenação do curso de Administração de Empresas, em especial à coordenadora Izabel Regina de Souza que sempre se mostrou disposta a nos ouvir e esteve sempre em busca da melhoria para todos os acadêmicos e para o futuro do curso. E ainda, todo o corpo docente que foram de extrema importância para o acúmulo do conhecimento durante toda a graduação e por possibilitarem o compartilhamento prático de experiências durante toda a minha carreira acadêmica no curso.

Agradecer também à empresa que foi a motivadora da minha busca incessante de conhecimento e de desenvolvimento de melhorias, a Rio Maitur, nossa empresa familiar que está há mais de 20 anos atuando no mercado na área de transporte de passageiros de Criciúma e região. Não há dúvidas de que, sem ela, não haveria motivação da minha parte para buscar conhecimento na área administrativa.

E por fim, a todos que ajudaram de alguma forma na elaboração e no desenvolvimento desse estudo, tornando possível a sua realização.

**“Na história da humanidade, prevaleceram aqueles que aprenderam a colaborar e improvisar de maneira mais eficiente”.**

**Charles Darwin**

## RESUMO

BIAVA, Jônata de Oliveira. **A metodologia *Canvas* e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo**. 2017. 80 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Empreender, nos tempos atuais, tornou-se uma das grandes possibilidades que a tecnologia digital proporcionou em vários países. A disseminação do conhecimento através da internet tem permitido que um número cada vez maior de empreendedores, estejam engajados em ideias de negócios. Ferramentas surgem para facilitar e agilizar os processos de planejamento e análise como a metodologia *Canvas*. O presente trabalho de conclusão de curso possui como objetivo avaliar e conceituar as variações existentes da metodologia *Canvas* na atualidade para empreendedores em modelagem de negócios e demais áreas. Dentro desta visão procurou-se conhecer novas ferramentas que surgiram a partir do *Canvas* e que visam desenvolver empreendedores capacitados. O foco e o resultado são a necessidade de desenvolver o empreendedorismo de forma consciente aliado ao uso das ferramentas de gestão disponíveis capazes de direcionar e definir o foco do modelo de negócios do empreendedor ou auxiliá-lo de alguma forma. Os procedimentos metodológicos utilizados tratam-se de uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados em livros e na internet por meio de artigos e sites que divulgam as variações do *Canvas*. Os resultados obtidos neste trabalho apresentam um total de dezessete variações do *Canvas* que foram organizadas em seis áreas: modelo de negócios, *marketing*, *change* e *startups*, serviços, inovação e recursos humanos. Tratam-se de novas e modernas ferramentas de gestão que, nos dias atuais, não interferem e sim avalizam o ineditismo do modelo de negócios *Canvas* que continua sendo utilizado amplamente e em muitos países.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedor. Modelos de negócios. *Canvas*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Canvas.....	31
Figura 2 - Segmento de Clientes.....	32
Figura 3 - Proposta de Valor .....	32
Figura 4 - Canais.....	33
Figura 5 - Relacionamento com Clientes .....	34
Figura 6 - Fluxo de Receitas .....	35
Figura 7 - Recursos Principais .....	35
Figura 8 – Atividades-chaves .....	36
Figura 9 - Parcerias Principais .....	37
Figura 10 - Estrutura de Custos .....	37
Figura 11 - <i>Design Thinking</i> como Processo.....	39
Figura 12 - <i>Canvas</i> da Proposta de Valor .....	45
Figura 13 - <i>Project Model Canvas</i> .....	47
Figura 14 - <i>Product/Market Fit Canvas</i> .....	48
Figura 15 - <i>Marketing Campaign Model Canvas</i> .....	50
Figura 16 - <i>Brain Model Canvas</i> .....	51
Figura 17 - Oito passos para mudança .....	53
Figura 18 - <i>Lean Change Canvas</i> .....	54
Figura 19 - <i>Startup Canvas</i> .....	55
Figura 20 - <i>Service Innovation Canvas</i> .....	57
Figura 21 - <i>Customer Journey Canvas</i> .....	59
Figura 22 - <i>Open Innovation Canvas</i> .....	60
Figura 23 - <i>Innovation Canvas</i> .....	62
Figura 24 - <i>Innovation Project Canvas</i> .....	63
Figura 25 - <i>Innovation Management Canvas</i> .....	64
Figura 26 - <i>Business Model You</i> .....	65
Figura 27 - <i>Trahentem: DI-Empatia</i> .....	66
Figura 28 - <i>Trahentem: DI-Tarefas</i> .....	67
Figura 29 - <i>Trahentem: DI-ROPES</i> .....	68
Figura 30 - Mapa de Empatia .....	69
Figura 31 - Treinamento & Desenvolvimento <i>Canvas</i> .....	70



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Empreendedores.....	24
Quadro 2 - Diferenças <i>Design Thinking</i> e <i>Canvas</i> .....	40
Quadro 3 - Plano de Coleta dos Dados.....	42
Quadro 4 - Resumo das Variações Existentes do <i>Canvas</i> .....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Administração de Empresas.....	17
<b>2.1.1 Conceitos de <i>Startups</i> .....</b>	<b>18</b>
2.1.1.1 <i>Lean Thinking</i> .....	18
2.1.1.1.1 <i>Lean Startup (Startup Enxuta)</i> .....	19
2.2 A ORIGEM E CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO .....	19
2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	21
2.4 O EMPREENDEDOR .....	23
<b>2.4.1 Tipos de Empreendedores .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.2 Plano de Negócios .....</b>	<b>27</b>
2.5 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> .....	28
<b>2.5.1 Modelo de Negócios.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2 Segmento de Clientes .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.3 Proposta de Valor.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.4 Canais.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.5 Relacionamento com Clientes .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.6 Fluxo de Receitas .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.7 Recursos Principais .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.8 Atividades-Chaves .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5.9 Parcerias Principais .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5.10 Estrutura de Custos .....</b>	<b>37</b>
2.6 DESIGN THINKING .....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>41</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	42
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>44</b>

4.1 VARIAÇÕES DO MODELO CANVAS.....	44
<b>4.1.1 Canvas – Modelo de Negócios.....</b>	<b>44</b>
4.1.1.1 O Canvas da Proposta de Valor.....	44
4.1.1.2 Project Model Canvas .....	46
<b>4.1.2 Canvas - Marketing.....</b>	<b>47</b>
4.1.2.1 Product/Market Fit Canvas.....	47
4.1.2.2 Marketing Campaign Model Canvas .....	49
4.1.2.3 Brain Model Canvas .....	51
<b>4.1.3 Canvas – Change e Startups .....</b>	<b>52</b>
4.1.3.1 Lean Change Canvas (LCC) .....	52
4.1.3.2 Startup Canvas.....	55
<b>4.1.4 Canvas – Serviços.....</b>	<b>56</b>
4.1.4.1 Service Innovation Canvas.....	56
4.1.4.2 Customer Journey Canvas .....	57
<b>4.1.5 Canvas - Inovação .....</b>	<b>60</b>
4.1.5.1 Open Innovation Canvas.....	60
4.1.5.2 Innovation Canvas.....	61
4.1.5.3 Innovation Project Canvas.....	63
4.1.5.4 Innovation Management Canvas.....	63
<b>4.1.6 Canvas - Recursos Humanos .....</b>	<b>64</b>
4.1.6.1 Business Model You.....	64
4.1.6.2 Metodologia Trahentem.....	65
4.1.6.3 Mapa de Empatia .....	68
4.1.6.4 T&D Canvas .....	70
4.2 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA .....	71
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Definir o modelo de negócios pode ser a chave para o sucesso do empreendimento ou, ao menos, uma orientação para o que se pretende empreender e como o negócio pode ser melhorado. Para isso o empreendedor precisa definir qual o propósito do seu negócio. Ter essas informações definidas antes da abertura do empreendimento significa minimizar os problemas e as chances de insucesso, possibilitando que o foco do empreendedor seja nos resultados da empresa.

Atualmente, as pessoas alegam que o motivo pelo qual abrem um negócio é porque preferem ser donos do próprio empreendimento a serem empregados. As razões que levam os empreendedores brasileiros a seguir essa carreira são devido à independência pessoal, ganhar mais dinheiro, oportunidade de negócio, independência e flexibilidade de trabalho. Os maiores riscos e dificuldades que irão enfrentar são: preocupação financeira, possibilidade de falência, possibilidade de fracasso pessoal, insegurança no trabalho, perda da propriedade e gastar muita energia pessoal e tempo, falta de conhecimento em gestão de pessoas, falta de investimento, falta de conhecimento em administração de empresas, pagamento elevado de impostos, falta de informação contábil e falta de funcionários qualificados. Outro dado interessante é o número de interessados em empreender, estimasse que da população brasileira aproximadamente 28% das pessoas de 16 a 64 anos estão focadas no empreendedorismo. Sendo que 61% são homens e 38 anos é a idade média e somente 11% deles possuem ensino superior em sua formação (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Degen (2005), a riqueza de um país é mensurada a partir da sua capacidade de produzir riquezas, em sua quantidade suficiente para garantir o bem-estar de sua população. Assim, no Brasil, o maior potencial que se tem para produzir riquezas é a liberação da criatividade dos empreendedores, por meio da livre iniciativa para produzir e comercializar esses bens e serviços.

A Endeavor Brasil é uma instituição que existe para multiplicar o número de empreendedores de alto crescimento e criar um ambiente de negócios melhor para o Brasil. A Pesquisa Desafios dos Empreendedores Brasileiros foi desenvolvida em 2016 pela Endeavor com o apoio da Neoway e coleta do Datafolha. Com base em um estudo com quase 1000 empreendedores brasileiros dos mais variados perfis, o estudo mostra em quais áreas os empreendedores encontram mais desafios, sendo

elas: gestão de pessoas, gestão financeira, burocracia, inovação e o quinto setor como *Marketing* e Vendas (ENDEAVOR, 2016).

O empreendedorismo resume-se em assumir riscos por parte do empreendedor. Empreendedores que por observarem oportunidades ou devido a situação atual que se encontram resolvem investir em um negócio. Para esses empreendedores, a visão de empreender significa mais que apenas gerir o próprio negócio, é um estilo de vida, a partir do momento da abertura do negócio, todos os esforços são direcionados a obter o sucesso da empresa. Segundo pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) patrocinada pelo Sebrae no Brasil, em 2015, a taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3%, o maior índice dos últimos 14 anos e significa que, em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou na manutenção de alguma ideia de negócio. (SEBRAE, 2017).

Porém, o que ocorre na maioria dos casos é a dificuldade em planejar e evitar erros, isso porque falta capacitação desses empreendedores. Embora possuam uma visão para negócio, não sabem ao certo o que estão fazendo, pois não possuem conhecimento teórico sobre os assuntos. A falta dessa capacitação pode levar a destruição do sonho de empreender, transformando uma oportunidade de negócios em um verdadeiro pesadelo cheio de problemas.

Para facilitar a vida desses empreendedores há ferramentas disponíveis que irão auxiliá-los com o objetivo de minimizar os futuros erros que possam vir a existir. Além disso, o *Canvas* pode ser utilizado como uma forma simples de diagnosticar qual o modelo de negócios pretendido, alertando ao empreendedor qual deve ser o seu foco no seu negócio. Sua utilização pode ser aplicada para diferentes áreas com o objetivo de transformar teorias em modelos que tenham utilidade de forma objetiva para desenvolvimento organizacional e de empreendedores.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos tempos atuais, o avanço da tecnologia e a disseminação e crescimento dos serviços *mobile* intensificaram o compartilhamento do conhecimento e o empreendedorismo. Nunca houve tantos aplicativos sendo criados, *startups* que surgem com ideias inovadoras em todos os setores e áreas do mercado. Há a necessidade de desenvolvimento de métodos e ferramentas que auxiliam o

empreendedor a facilitar a elaboração e definição do modelo de negócio. Uma metodologia que seja prática, dinâmica e visual, com o objetivo de mapear e nortear o foco e direcionamento do empreendimento.

Conforme Finocchio Júnior (2013) ressalta que os métodos de gerenciamento de projetos utilizados hoje são pouco adaptados à realidade das empresas e ao funcionamento da mente.

Por mais que se tenha o avanço na implantação de melhores práticas e da globalização de gerenciamento de projetos, ainda há dificuldades na utilização plena dos conceitos e das práticas principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil. A metodologia utilizada para gerir os projetos deve salientar o modo a qual condiz esse projeto. Uma única metodologia não resolve todas as demandas provenientes de um projeto, visto que cada projeto tem um enfoque diferente, fazendo necessário o uso de metodologias diferentes (VERAS, 2014).

Trazer ferramentas que auxiliam no aprimoramento do desenvolvimento do empreendedorismo aliado ao uso do *design* de aprendizagem possibilitam maiores chances de sucessos e viabilidade tanto para uma carreira quanto para negócios. Para isso faz-se necessário o conhecimento e propagação dos meios disponíveis e das possibilidades de se desenvolver o *Canvas* como uma ferramenta intuitiva que funcione de modo dinâmico, visando o desenvolvimento da prática visual.

Baseado no contexto descrito acima e tendo em vista o avanço e propagação da metodologia *Canvas* e suas premissas, o presente estudo chegou à seguinte pergunta de pesquisa: **quais as variações existentes, atualmente, da metodologia *Canvas* para empreendedores em modelagem de negócios e demais áreas?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar e conceituar as variações existentes da metodologia *Canvas*, atualmente, para empreendedores em modelagem de negócios e demais áreas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar as metodologias existentes com base no modelo original *Business Model Canvas*;
- b) Conhecer e conceituar as variações existentes da ferramenta para empreendedores.
- c) Segmentar as variações existentes do *Canvas* conforme a área de utilização;
- d) Apontar, com base na literatura, as utilidades das ferramentas *Canvas* com foco em modelagem de negócio e demais áreas;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deste trabalho é viável pois existem muitas possibilidades de estudo na internet a respeito de *Canvas* e que não estão sistematizados de forma organizada e teórica.

O momento para desenvolver este trabalho é oportuno em virtude do grande crescimento de empreendedores seja em empresas, pequenos negócios, em *startups*, ou em outros aspectos e que utilizam a ferramenta *Canvas* como recurso para desenvolver modelos de negócios.

A revolução digital, a era do cliente, a globalização e a agilidade das modificações em todas as extensões do conhecimento – educação, ciência, arte, tecnologia – surgem comprometendo inteiramente o universo dos negócios. A ciência da administração de empresas, que ganhou força a partir do início do século XX, vem necessitando agrupar uma série de novos conceitos para operar em meio a essas transformações (SEBRAE, 2013).

Pode-se afirmar que a falta de planejamento e de preparo antes e durante a abertura de um negócio faz toda a diferença para o empreendedor. Assim o presente estudo faz-se relevante para identificar as ferramentas que existem e a utilização de cada uma para desenvolver o modelo de negócio ou aprimorar sua utilização. Além disso, o modo como planejar e identificar as oportunidades e direcionamento do negócio comparando a base teórica com a prática.

Ainda, o uso das diferentes metodologias de *Canvas* como uma ferramenta de auxílio que funcione de modo dinâmico e prático para estabelecer direcionamento

e clareza para o empreendedor, visando a estruturação do modelo de negócios contendo os componentes principais que estarão presentes no empreendimento.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura é o momento destinado para identificar tudo aquilo que já foi escrito e publicado sobre o assunto em questão. Contextualizando conceitos e definições específicas que serão de suma importância para a competência do objetivo a ser alcançado. Através da revisão de literatura, é possível avaliar o conhecimento produzido em pesquisas prévias, destacando conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desta forma, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O conceito de administração simula uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização onde as atividades e funções existente em um processo sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. O papel de administrar é caracterizado por trabalhar com e por mediação de outras pessoas em busca da realização de objetivos provenientes da organização e bem como da composição de seus membros (PEREIRA, 2011).

A falta de cultura de planejamento é o fator primordial para levar a ruína do empreendimento. Não basta apenas sonhar, é necessário transformar o sonho em ações concretas, reais e mesuráveis. Para isso o planejamento é a chave em transformar sonhos em realidade, sempre visando buscar a coleta de informações para definir as tomadas de decisões possibilitando a diminuição dos riscos e incertezas (DORNELAS, 2005).

Segundo Oliveira (2007), o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Com um planejamento bem elaborado é possível minimizar e até mesmo eliminar possíveis dúvidas e erros antes do início de fato do empreendimento (HASHIMOTO, 2009).

À medida que a concepção do empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, é essencial o planejamento continuar, enquanto a administração busca alcançar suas metas de curto ou longo prazo. Além disso, podem ter como foco o planejamento de *marketing*, de recursos humanos, de produção e de vendas (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Algumas ferramentas de gestão estão à disposição dos empreendedores para auxiliá-los nesses processos. Por meio delas é possível o empreendedor planejar e conseguir decidir sobre o futuro da empresa, tendo como base o seu passado ou as informações levantadas em estudo (ARMOND; REIS, 2008).

### **2.1.1 Conceitos de *Startups***

A origem do conceito *startup* teve início durante a época de bolha da internet, entre os anos de 1996 até 2001. Essa ação caracterizava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, em um primeiro momento, poderia fazer dinheiro. Além disso, "*startup*" sempre foi associado a ideia de iniciar uma empresa e fazê-la funcionar. Assim, uma *Startup* pode ser definida como um grupo de pessoas em busca de um modelo de negócios que seja possível repeti-lo e escalá-lo, em condições de extrema incerteza (GITAHY, 2016).

*Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incertezas (RIES, 2014).

#### **2.1.1.1 *Lean Thinking***

Para os autores Costa e Jardim (2010), o *Lean Thinking*, traduzido para Pensamento Enxuto no Brasil, refere-se a um método de pensar que otimize a organização de um ambiente produtivo. Por meio de melhoramento contínuo nos processos, é possível identificar e eliminar os desperdícios listados. Fatores como velocidade no atendimento, flexibilidade para ajustes, a qualidade e o preço do item ofertado impactam no *Lean Thinking* e na geração de valor ao cliente.

São cinco passos que compõe o *Lean Thinking*, são eles:

- a) Identificar o que é valor percebido para o cliente;
- b) Mapear o fluxo de produção e identificar os desperdícios;
- c) Implantar o fluxo contínuo;
- d) Produção puxada pelo cliente;
- e) Busca pela perfeição.

#### 2.1.1.1.1 *Lean Startup (Startup Enxuta)*

É a proposta de um novo modelo de se pensar e de construir produtos e serviços inovadores que levem a um negócio sustentável. Para o sucesso de uma *startup* não basta apenas estar no local certo no momento exato. O sucesso pode ser construído por seguir um processo correto que pode ser aprendido e ensinado. A isso uma *startup* enxuta é a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação. É um novo modo de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza a interação rápida e a percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo momento (RIES, 2014).

## 2.2 A ORIGEM E CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO

Hisrich e Peters (2004) destacam que o empreendedorismo teve seu início no passado com Marco Polo, conhecido como embaixador e explorador veneziano, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, quando assinou contrato com um capitalista e assumiu todos os riscos.

No Século XVII, teve o início da relação de assumir riscos com o empreendedorismo. Quando o empreendedor estabelecia um acordo comercial com o governo relativo a algum fornecimento. Foi Richard Cantillon, um escritor e economista do século XVII considerado um dos criadores do termo empreendedorismo, que diferenciou o ato de assumir riscos com o indivíduo que fornecia o capital. No Século XVIII com a industrialização houve a propagação da diferenciação entre o empreendedor e o capitalista. Nos Séculos XIX e XX havia uma errônea afirmação que tratavam os gerentes ou administradores com os empreendedores, algo presente ainda nos dias atuais. Todo empreendedor tem de ser obrigatoriamente um bom administrador, porém nem todo bom administrador é um

empreendedor. Empreender envolve algo mais, atitudes e características que os diferenciam dos administradores comuns (DORNELAS, 2005).

Na era econômica, o empenho do empreendedorismo veio por parte dos economistas; já, na era das ciências sociais, foi um interesse marcado pelos representantes das áreas sociais que focaram seus interesses no empreendedor como um indivíduo com personalidade; e, na era de estudos de gestão, foi caracterizada por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, e assim o empreendedorismo passou a ser um tema dominante na sociedade (VERGA; SILVA, 2014).

Baron e Shane (2007) afirmam que o empreendedorismo não possui uma definição específica. O conceito não se chega a um final com a realização de um novo empreendimento, pois ele tem a capacidade de desenvolver todo o processo de administração da empresa, adequando possibilidades de sucesso após a sua criação.

Para Mondlane (2010), o conceito de empreendedorismo origina-se do francês *entrepreneur* e representa aquele que assume riscos e começa algo novo. Esse termo, empreendedorismo, foi utilizado pela primeira vez na década de 1950 por um economista chamado Joseph Schumpeter, uma pessoa criativa com capacidade de inovação. Em sua visão, o empreendedorismo é uma força de mudança. Ressalta-se que a ideia de permanecer para sempre em um emprego duradouro não existe mais e, com essa percepção, é muito importante que se pense em alternativas, como a de gerar novos negócios, gerando assim o seu próprio emprego.

O significado do termo empreendedorismo, para Oliveira (2014), apresenta como um processo de evolução aliado à inovação das capacidades, habilidades e atitudes profissionais com foco diretamente relacionado com os resultados dos empreendimentos.

Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) definem o empreendedorismo como uma multiplicidade de conceitos com diversas origens e definições, que destaca no empreendedorismo o conceito de habilidade de mudança com uma visão com foco criativo a fim de procurar inserir no empreendimento atitudes inovadoras ou um conjunto de combinações em algo já existente.

## 2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil o empreendedorismo teve início na década de 1990 com auxílio de entidades como SEBRAE (serviço de apoio à micro e pequenas empresas de Santa Catarina) que auxiliam no desenvolvimento de pequenos negócios, sendo que, antes desse período, o empreendedorismo era pouco conhecido. Além disso, o ambiente, em torno da década de 90, não era convidativo para desenvolver o empreendedorismo dificultando a busca de informações necessárias para empreender. Nesse mesmo período o empreendedorismo era tão pouco praticado que nem mesmo o termo de plano de negócios era conhecido pelos pequenos empresários. Já na atualidade, neste novo milênio, entra-se com todo potencial para desenvolver cada vez mais o empreendedorismo (DORNELAS, 2005).

De acordo com Dornelas (2003), o fator que estimula o empreendedorismo no povo brasileiro a iniciação de um novo negócio é na maioria dos casos a necessidade e não porque quer criar algo diferenciado. Trata-se de uma oportunidade ou ainda assumir riscos ou ter autonomia, mas pela necessidade de sobrevivência em meio a uma sociedade desigual.

O empreendedorismo é indispensável para países em desenvolvimento, pois instiga a capacidade empreendedora dos brasileiros. E para isso o Brasil é altamente empreendedor, porém a maioria das pessoas, muitas vezes, resolve empreender devido sua ocasião atual, como a falta de emprego. Tornando-se o ato de empreender como uma necessidade e não uma escolha (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

Para Siqueira e Guimarães (2006), o empreendedorismo no Brasil pode ser considerado uma trajetória peculiar de desenvolvimento do país, e os valores culturais prevalentes na sociedade brasileira, nesse contexto, podem-se destacar os que atuam no empreendedorismo por necessidade e os que atuam no empreendedorismo por oportunidade. Os dados de desemprego apresentados no período 2003-2004 aliados a redução de sua taxa no Brasil, acompanhada de acelerado crescimento na taxa de atividade empreendedora, podem indicar que a alta taxa de empreendedorismo por necessidade apresentada para o Brasil significaria uma opção de geração de renda extra e não uma exigência em função da falta de vagas no mercado de trabalho.

Além disso, embora verificando as dificuldades e restrições das políticas brasileiras de suporte e financiamento aos novos negócios, desde o governo

Fernando Henrique Cardoso, o volume de recursos destinados no microcrédito vem crescendo, sem, contudo, ocasionar impacto na Taxa de Atividade Empreendedora (TAE) (SIQUEIRA; GUIMARÃES, 2006).

Empreender no Brasil é desafiador, várias são as dificuldades enfrentadas, muitos problemas para desenvolver a atividade empreendedora no país se devem a alta carga tributária, a qual resulta no aumento do custo dos produtos dificultando que empreendedores nacionais concorram com os estrangeiros, definido pelo autor como o chamado Custo Brasil (DEGEN, 2009).

A significativa participação dos jovens no empreendedorismo do Brasil é apontada pelas condições geradas da flexibilização do mercado de trabalho e de seus resultados nas relações sociais. O Brasil está na classe de países que têm uma classificação de renda desigual, e grande parcela das famílias possui baixo nível de renda familiar, baixo nível de escolaridade e baixa capacidade de investimento. Ter uma taxa significativa de empreendedorismo entre os jovens não se revelou essencialmente um fator favorável da posição social, econômica e cultural do jovem no Brasil de hoje, ao contrário, esse empreendedorismo está associado às condições de um trabalho precário e da flexibilização do trabalho no Brasil (BULGACOV, 2011).

Para Oliveira (2014), referente aos empreendimentos que surgem no país na atualidade, a situação atual se deve ao fato que o empreendedorismo não se desenvolveu na velocidade adequada. Fator esse que em muitos casos deve-se ao forte protecionismo e pelo longo período de fechamento de mercado fazendo com que as empresas brasileiras a focar no mercado interno. A maioria do empreendimento se concentram em micro, pequeno e no máximo médio porte e que grande quantidade desses nem se quer chega a completar um ano de vida e alguns poucos passam de cinco anos de vida.

Aos que estão decidindo sobre empreender no Brasil, Oliveira (2014) apresenta algumas informações relevantes sobre o assunto. Em média mensalmente são criados 100.000 novos negócios, de acordo com dados da Serasa. O empreendedor deve-se preocupar com a “cadeia de impostos” o fisco fica com aproximadamente 45% do valor final do produto ou serviço vendido, isso inclui impostos de diversos tipos. Outro fator levantado é que o empreendedor brasileiro está mais escolarizado o que contribui para o aumento da longevidade dos empreendimentos realizados.

O momento atual é a tradução do empreendedorismo, pois é, por meio dos empreendedores, que se tem obtido a diminuição e eliminação de barreiras comerciais e culturais, encurtando distancias, globalizando e renovando os conceitos econômicos. Desenvolvendo ainda novas relações de trabalho e novas oportunidades de emprego quebrando paradigmas e ainda gerando riquezas para a sociedade. Por meio do empreender, é possível gerar negócios grandiosos em um curto espaço de tempo, algo que nem se imagina conseguir realizar alguns anos atrás (DORNELAS, 2005).

O empreendedorismo na atualidade tende a ter como um foco o seu crescimento, a nova geração criada é inevitável não haver empreendedorismo em suas vidas, pois tonar-se algo praticamente irreversível e inquestionável. Porém um alerta preocupante será quanto ao número desses empreendedores que fracassam. Além disso novos modelos de negócios vêm sendo desenvolvidos como as franquias e o desenvolvimento de novas tecnologias, assim o empreendedor deve atentar a isso e aproveitar as oportunidades que surgirem. Aperfeiçoamento de modelos administrativos, aliado a inovação, deve ser algo que ajudara para aperfeiçoar seu empreendimento (OLIVEIRA, 2014).

## 2.4 O EMPREENDEDOR

Na maioria dos casos, os candidatos a empreendedores iniciam um novo negócio sem realmente saber o que poderiam ter feito para proteger a vida do tão sonhado empreendimento. Essa realidade é comprovada pelo estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que, em sua versão de 2014, aponta que o Brasil está entre os cinco países emergentes formado pelo BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, o qual possui a maior taxa de empreendedorismo. Ele obteve seu ápice em 2014, quando registrou a Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) de 34,5%, a maior já medida, significando um acréscimo de quase dez pontos percentuais no número de empreendedores no triênio 2012-2014. Elaborar e executar o próprio negócio no Brasil consegue a posição de terceiro maior sonho do brasileiro, superado apenas por ter uma casa própria e viajar pelo país (SINGER; AMORÓS; ARREOLA, 2015).

O perfil do empreendedor pode ser definido em duas categorias. A minoria que, ao ser desafiado por um objetivo a ser alcançado, submete-se a grandes

sacrifícios pessoas para alcançar seu objetivo. E a maioria que não tem como objetivo abrir mão de sua família e lazer para poder empreender ou realizar algo. O empreendedor é inconformado com a situação atual e está ansioso por mudanças. Ele não se conforma com os produtos e serviços que estão disponíveis atualmente no mercado e sempre a procura melhorar (DEGEN, 2009).

Empreender envolve assumir riscos, porém nem todos estão dispostos a seguir uma carreira cheia de riscos. A maioria das pessoas necessita de uma vida regrada com rotina e salário garantido no final do mês. Pessoas que não estão dispostas a assumir risco não possuem perfil para empreender, pois o sucesso do empreendimento está relacionado a sua capacidade de conviver com os riscos e sobreviver com eles. Porém com um planejamento, com um estudo bem aplicado é possível reduzir ou prever ao máximo os riscos que estarão envolvidos. A coragem de empreender e a experiência em administrar o próprio negócio são muito valorizadas nos processos de recrutamento de talentos nas empresas (DEGEN, 2009).

Segundo Dornelas (2005), não existe um único perfil padrão de empreendedor, isso possibilita que a maioria das pessoas possa vir a ser empreendedor, algumas já nascem com isso no caso isso já é nato e outros podem aprender a empreender.

#### 2.4.1 Tipos de Empreendedores

No empreendedorismo existem tipos diferentes de empreendedores. No Quadro 1 é definido a nomenclatura de cada tipo de empreendedores:

Quadro 1 - Tipos de Empreendedores.

<b>O empreendedor nato</b>	São os que possuem as histórias mais brilhantes, são visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se o seu todo para realizarem seu sonho. São apegados a família e religiosos.
<b>O empreendedor que aprende/iniciativa</b>	É aquele que teve a oportunidade de negócio e resolveu abraça-la mudando todo o contexto da sua vida e abrindo um negócio próprio. É o que arrisca para empreender em um determinado ramo de atuação. Não possui uma ideia elaborado por completo que de sustentação para o empreendimento, resultando muitas vezes em fracasso de imediato.
<b>O empreendedor serial</b>	É o apaixonado pelo empreender, aceita desafios e é dinâmico, seu foco está em tornar o negócio em uma grande corporação.
<b>O empreendedor corporativo</b>	São executivos dentro de organizações que inovam, renovam e criam novos negócios. Focam nos resultados para crescerem porem não possuem total autonomia para tomada de decisões. Não seriam bem-sucedidos de início para terem um próprio negócio.



<b>O empreendedor social</b>	Procura melhorar o mundo para as pessoas, cria oportunidades para as pessoas mudarem sua situação atual. Não visam o acúmulo de bens e patrimônio financeiro seu maior objetivo não é ganhar dinheiro e sim garantir o preenchimento de lacunas que o governo não preenche para seus habitantes.
<b>O empreendedor por necessidade</b>	Inicia seu negócio por não ter outra saída. Não há outra alternativa a não ser trabalhar por conta própria. Muitas vezes esses empreendedores não tem a preparação mínima para enfrentar o mercado, com pouco preparo na administração e dificuldade de controle financeiro, trazendo muitas vezes um baixo retorno financeiro.
<b>O empreendedor herdeiro</b>	Recebe cedo a missão de dar continuidade no negócio familiar. Seu maior desafio é multiplicar o patrimônio recebido. Podem ser conservadores, preferem não mexer no está dando certo ou ainda podem ser independentes que buscam inovação e alterar as regras do jogo. Eles apreendem a empreender com os exemplos dos próprios familiares e assumem cedo responsabilidades e até mesmo o cargo de direção da empresa.
<b>O Planejado:</b>	São aqueles que planejam antes de abrir um negócio. Procuram minimizar o risco e tem maiores chances de sucesso.
<b>Empreendedor externo</b>	Idealiza um negócio, empreende e consolida a empresa obtendo bons resultados. Administra todos os riscos do empreendimento.
<b>Pseudoempreendedor</b>	É aquele que acha que é o empreendedor interno, porém não é ou sonha em ser um empreendedor externo, porém nunca o alcança.
<b>Empreendedor de renovação</b>	É o que reinventa o negócio atual proporcionando um ciclo maior de vida do empreendimento. Trazendo inovação e criatividade para o modelo atual do negócio e o diferenciando dos demais.
<b>Empreendedor estrategista</b>	Está ligado e atendo aos fatores externos e não controláveis. Possibilitando uma opção de oportunidade para o sucesso.
<b>Empreendedor estadista</b>	É o que otimiza o modelo do empreendedor estrategista e estabiliza o empreendimento que contribuem para o desenvolvimento consciente de uma região, ou país ou ainda da economia como um todo.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2007) e Oliveira (2014).

Além dos tipos de empreendedorismo existentes, há a opção dos que seguem empreendendo como uma opção de vida, que é o caso do *Lifestyle Business*. O conceito de *Lifestyle Business*, refere-se a um modelo de negócio idealizado com base em um estilo de vida específico. Tem como o objetivo prover um determinado nível de remuneração. Seu êxito está totalmente ligado habilidades de seus fundadores, e o talento de quem empreende é a base para que os negócios aconteçam. A originalidade e a energia particular também dão base para que o método seja posto em exercício (MACCEDO, 2015).

Os empreendedores que atuam como um estilo de vida, na maioria das vezes, buscam independência e controle sobre seus próprios horários, e para isso muitas vezes sacrificam o crescimento do negócio por suas escolhas relacionadas ao estilo de vida. As decisões tomadas influenciam bastante no perfil do modelo de negócios estabelecido pelo empreendedor (HENDERSON, 2002).

O empreendedorismo como uma opção de vida, considera o empreendedor em sua individualidade e o negócio por ele iniciado voltado para a paixão pela própria atividade em si, e não apenas visando o lucro, propósito financeiro que é o foco principal e o mais importante dos outros empreendimentos. A principal motivação para a aliciação de pessoas é a inclusão com a proposta do negócio. Entre elas, destacam-se a criatividade, habilidade para lidar com conteúdo e situações novas e curiosidade para se aprofundar em temas multidisciplinares (VELASCO; SALEILLES, 2007).

A vida escolhida por um empreendedor envolve algo mais do que apenas ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Está envolvido um custo em que muitos não estão dispostos a pagar. A rotina de horas normais em uma empresa de que se trabalha, as quarenta horas de trabalho e o dia termina, não se aplica ao empreendedor, já que sua rotina gira em torno de doze a dezesseis horas de trabalho por dia, e não raro podem ocorrer os sete dias da semana. Para atingir o sucesso alguns empreendedores pagam altos “preços”, como abrir mão de família e lazer, porém para poucos vale o sacrifício pessoal para a realização de seu próprio negócio (DEGEN, 2009).

Para obter o sucesso, três etapas são fundamentais que precisam ser feitas antes de estar empreendendo. Primeiro é necessário escolher e conhecer a oportunidade do negócio. Na segunda etapa, conceito e a proposta de valor do modelo de negócio e administrar os possíveis riscos envolvidos. E terceira etapa é o planejamento, é a hora de colocar todo o conhecimento obtido em um planejamento bem elaborado, isso pode ser feito por meio da elaboração de um plano de negócios (DEGEN, 2009).

Peters, Frehse e Buhalis (2009) afirmam que os empreendedores *Lifestyle* são identificados por começar um novo negócio relacionado com uma atividade que o proprietário tenha interesse, alcançando algo que resulte em impacto ao seu redor, apoiando seu estilo de vida e sua situação financeira. De acordo com os autores, as características e gestão de perfil desses empreendedores podem ser identificadas como:

- a) Buscam qualidade de vida e crescimento;
- b) Priorizam mais a qualidade de vida que o serviço ao consumidor;
- c) Subutilização de recursos, informação, tecnologia e capital investido;
- d) Administração sem conhecimento específico e decisões baseadas não em retorno sobre investimento;

- e) Conteúdo limitado em *marketing* e desenvolvimento de produto, bem como baixa formação administrativa e educacional;
- f) Oposição em aceitar conselhos profissionais ou envolvimento externo;
- g) Determinado pela sobrevivência e sustento seu e de seus familiares;
- h) Falta de empenho em sair ou vender seu negócio.

Para evitar possíveis erros no desenvolvimento do empreendimento cabe aos empreendedores uma capacitação gerencial contínua, aplicando conceitos teóricos para obter a experiência mínima necessária juntamente aliada a disciplina com o objetivo de sempre planejar as ações e decisões para o empreendimento. Isso ajudará a empresa a evitar algumas armadilhas em seu gerenciamento (DORNELAS, 2005).

#### **2.4.2 Plano de Negócios**

É muito comum futuros empreendedores, que já possuem a ideia em mente mencionar que a dali em diante só falta tirar a ideia do papel, executá-la. Para isso há a necessidade de planejar com antecedência a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2005).

A ferramenta de plano de negócios deve ser utilizada por qualquer empreendedor que almeje transformar seu sonho em realidade, seguindo uma trilha lógica e racional como um bom administrador. Isso não quer dizer que dará cem por cento de certeza de sucesso do empreendimento. Mas aliado ao feeling do empreendedor e o modo o qual ele irá traduzir as informações do plano é que irá definir o sucesso do empreendimento (DORNELAS, 2005).

O plano de negócios consiste na descrição, em um documento, da oportunidade de negócios que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro, e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de *Marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009).

Para Ajzenal e Cecconelo (2008), um plano de negócio consistente resulta em decisões melhores fundamentadas, diminuindo erros e minimizando incertezas.

A utilização de um plano de negócio possibilita verificar a viabilidade que será obtida ao atender um mercado específico, gerando em números os resultados que se espera obter ao atender a suposta demanda estimada (AJZENTAL; CEOCCONELLO, 2008).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), alguns especialistas creem que o plano de negócio não dá a certeza absoluta do sucesso dos empreendedores. Destacam que muitos empreendedores foram bem sucessivos sem a elaboração do plano. Porém há evidências que os empreendedores inexperientes adquirem bastante experiência e conhecimento ao elaborar o plano, principalmente quando o empreendimento envolve questões variáveis e incertas.

O plano de negócios deverá possibilitar a análise da ideia de empreendimento em potencial para implementação no ponto de vista comercial e financeiro. O plano pode ter finalidades diferentes, a qual pode ser o plano inicial para abertura da empresa, o de crescimento e expansão e o para reestruturação (SILVA, 2013).

Atualmente, o mercado já vem exigindo dos empreendedores planos de negócios mais enxutos e objetivos, porém tendo a parte financeira completa. Além disso a integração do *Canvas* com o plano de negócios é um meio de facilitar e obter rapidamente planos de negócios simples e diretos (DORNELAS, 2016).

## 2.5 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro *Business Model Generation*. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web (NAKAGAWA, 2012).

Com as mudanças apresentadas nos cenários atuais decorrente da globalização e das inovações, as empresas buscam funcionários que tragam

resultado e os profissionais podem vir a ser seus próprios empresários. Para isso cultivar o empreendedorismo, provenientes de boas ideias é fundamental para a adaptação as mudanças. Com o método *Canvas* visa auxiliar no desenvolvimento da percepção para entendimento da vida em sociedade o papel que lhes é atribuído. É uma possibilidade de integrar conhecimento com especialidades e ter novas descobertas de um modo simples, direto e inteligente (CLARK, 2013).

O pensamento visual, caracteriza por usar desenhos para simular ideias ou condições. O quadro *Canvas* utiliza o pensamento visual, permitindo ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Com o quadro é possível a visualização do negócio como um todo de modo rápido e objetivo. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam. O Modelo de Negócios descrito no quadro permite mais clareza sobre a validade ou não de uma ideia. (SEBRAE, 2013).

O *Canvas* quando destinado a negócios, tem por objetivo analisar e levantar informações que visam sustentar a empresa, identificar o modo como a empresa ganha seu sustento. Quando os talentos da organização têm isso definido, facilita compreender o melhor modo da organização ser bem-sucedida. Além disso auxilia na identificação dos seus clientes, produtos/serviços. O *Business Model Canvas* trata-se da combinação de nove componentes para definir o modelo de negócios, uma técnica poderosa que cria esquemas que fazem o funcionamento da organização dar certo (CLARK, 2013).

Dentro das utilizações de *Design Thinking*, o *Canvas* se enquadra em uma ferramenta útil que possibilita a descrição, análise e *design* do modelo de negócios. Por meio do seu quadro dividido em nove seções onde em cada seção aborda um bloco de um modelo de negócio bem-sucedido para esboçar e modelar diferentes aspectos do negócio. O principal enfoque do *Canvas* é trazer clareza para os objetivos centrais da empresa, apontando as suas forças, fraquezas e prioridades (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Desenvolvido por Alex Osterwalder, o *Business Model Canvas* permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, no qual se pode descrever, visualizar e alterar modelos de negócios. Trata-se da síntese de funções da empresa em um único quadro. O quadro é um espaço livre para imaginar o futuro negócio, com criatividade, permitindo-se pensar inovações que possam criar uma proposta de valor única. Desse mapa visual do negócio, o empresário é

convidado a validar essas hipóteses junto aos clientes. Só depois das incertezas reduzidas com a validação das hipóteses é que se define o Modelo de Negócios, que será o insumo para o planejamento e execução (SEBRAE, 2016).

*Business Model Canvas* refere-se a um conceito que permite tornar em uma linguagem fácil e comum a elaboração e formação de estratégia do modelo de negócio, facilitando assim a compreensão compartilhada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### **2.5.1 Modelo de Negócios**

Um modelo de negócios pode ser descrito da melhor forma ao ser subdividido em nove componentes que juntos abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Apresentado desse modo, mostra a lógica de como uma organização pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O modelo de negócios é o melhor método para adaptar-se as mudanças. Além de estar direcionado a negócios, é uma excelente ferramenta para quem está pensando em mudar de carreira. Com ela é possível descrever, analisar e reinventar uma carreira (CLARK, 2013).

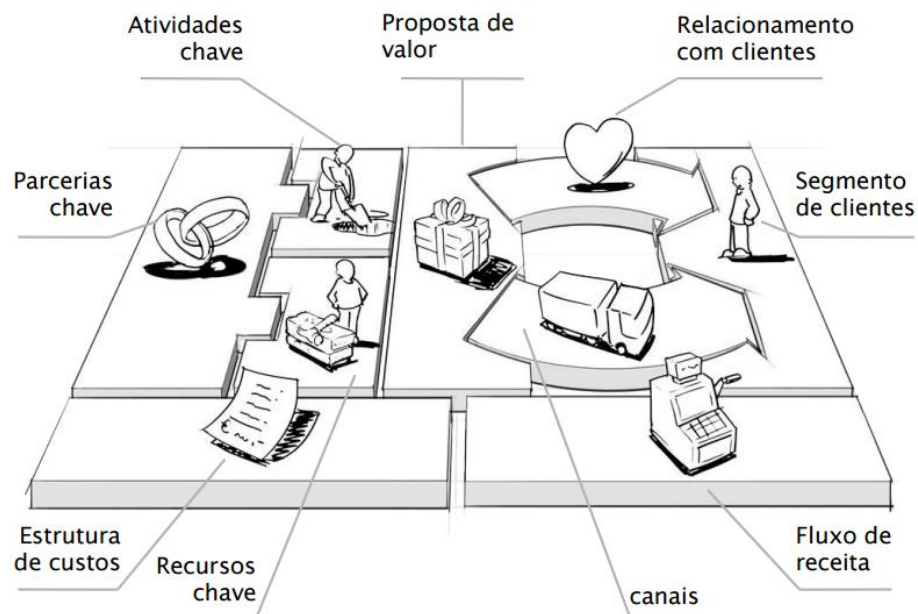
O *Canvas* do modelo de negócios confere um atalho visual para simplificar organizações complexas. Com as imagens, ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas. E informações explícitas nos ajudam a pensar e comunicar mais efetivamente (CLARK, 2013).

O modelo de negócios é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas, desde seu uso para criação do negócio até para inovações em empresas já existentes. Utilizando menos tempo e de forma clara, o quadro dá a chance de verificar e corrigir, coloca em foco tudo que é mais importante e ajuda a descobrir ligações que não seriam possíveis em um longo texto descritivo (SEBRAE, 2013).

O *Canvas* traz a proposta de poder identificar, analisar e conceituar uma ideia de modelo de negócios para empresa, de forma prática, visual e interativa. Seu modelo negócios é a definição da explicação do que a empresa é, a forma como ela funciona e cria valor (DORNELAS, 2016).

Negócios são sistemas, e em um sistema é necessária a combinação de vários elementos que se conectam de forma organizada em prol de um objetivo. Um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido. Ao mapear o modelo de negócio, é como estar fazendo a descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de forma linear, com textos e número, por exemplo, ou de forma visual, como um desenho, um boneco, um gráfico. Nesse caso, o Modelo de Negócios possibilita visualizar a descrição do negócio, sua composição e a forma que se compreendi o negócio (SEBRAE, 2016).

Figura 1 - Modelo Canvas.

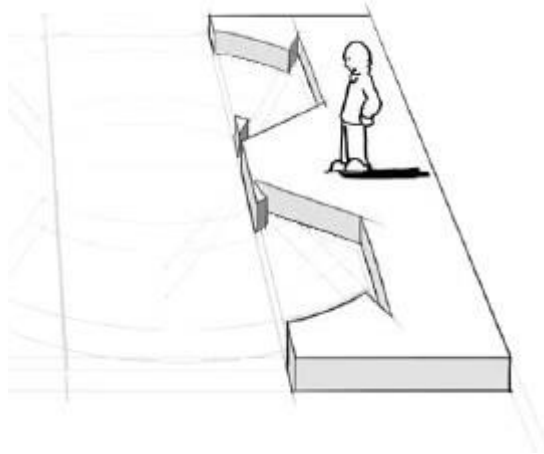


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 18).

### 2.5.2 Segmento de Clientes

Em segmento de clientes, irá definir quem irá compor o segmento de clientes levando em consideração os diferentes tipos de pessoas ou organização que a empresa visa buscar alcanças e a servir. Ao vender a todas as pessoas a empresa pode estar vendendo para ninguém. A definição de segmento implica na escolha de uma fatia do mercado, ou seja, é necessário definir um nicho de clientes. Sem deixar de levar em consideração que o modelo de negócio deve ser desenvolvido com foco no ponto de vista do cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 2 - Segmento de Clientes

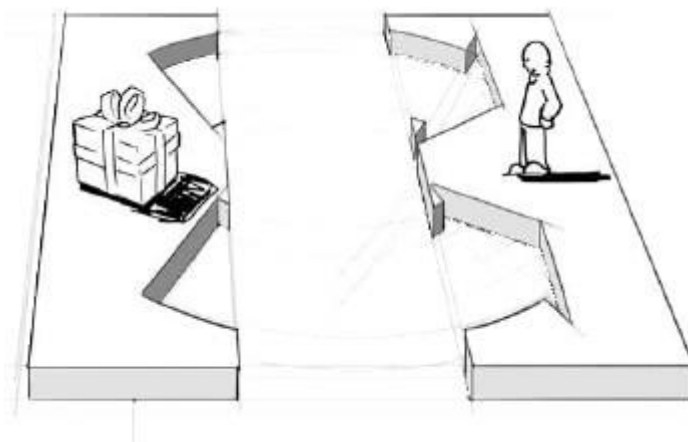


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 20).

### 2.5.3 Proposta de Valor

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor enfatiza uma agregação de produtos ou serviços que visam atender de forma a gerar valor ao segmento de cliente especificado. É o fator motivacional que faz o cliente escolher entre uma empresa ou outra. Os valores que serão gerados atendem uma necessidade específica do segmento em questão, sendo que podem ser qualitativos ou quantitativos visando o benefício do segmento atendido.

Figura 3 - Proposta de Valor



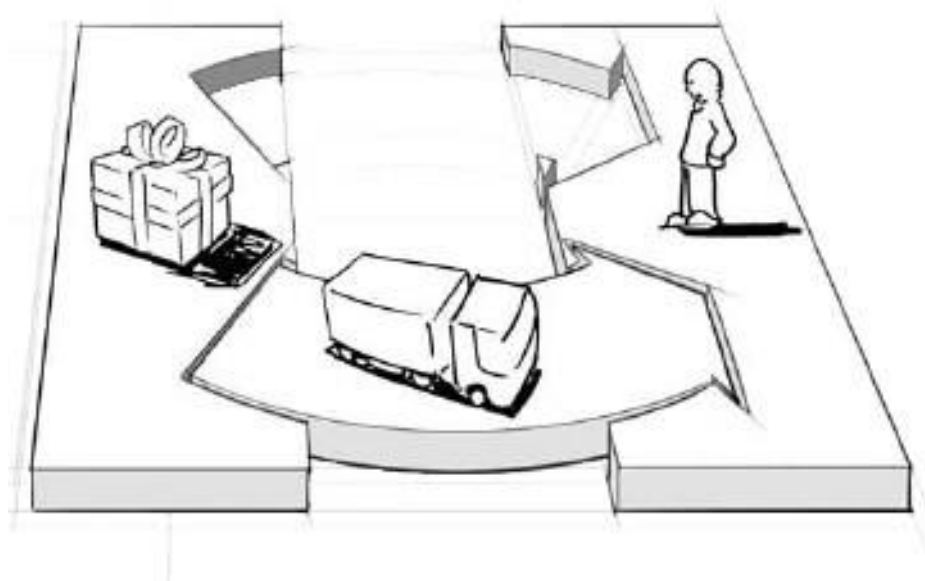
Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 22).



#### 2.5.4 Canais

Em canais é possível descrever o modo como a empresa faz para comunicar-se e alcançar seus segmentos de clientes com o objetivo de entregar sua proposta de valor. É a interface da empresa e desempenha um importante papel na sua experiência geral pois são o ponto de contato dos clientes. Sua funcionalidade visa ascender o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar a verificar a proposta de valor da empresa, permitir que os clientes adquiram produtos ou serviços específicos, levar uma proposta de valor aos clientes e dar um suporte ao cliente após a compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 4 - Canais

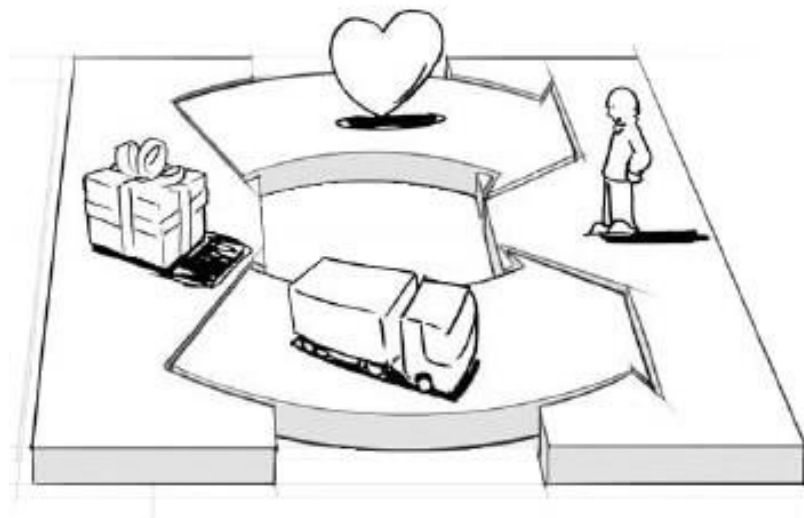


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 26).

### 2.5.5 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com clientes, estabelece o tipo de relação que uma empresa visa obter com o segmento de clientes específico, esta relação pode ser pessoal e até mesmo automatizada. A relação entre cliente e empresa pode ser guiada por ter modelos de motivações: a conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 5 - Relacionamento com Clientes

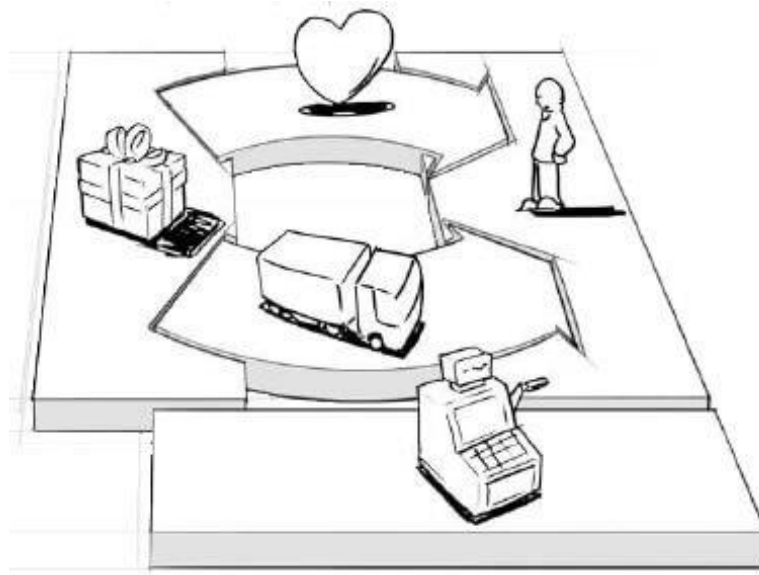


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 28).

### 2.5.6 Fluxo de Receitas

Para Osterwalder e Pigneur (2011), fontes de receita, ou fluxo de receitas, representa o dinheiro gerado pela empresa proveniente de cada segmento de clientes. Deve-se levar em consideração essa área pois é muito importante para o modelo de negócio, deve ser avaliado o valor a qual o segmento está disposto a pagar. As fontes de receitas podem originar-se de dois modos distintos. Primeiro por meio de transações de renda resultante de pagamento único e o segundo é a renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra. A precificação pode ter diversas modalidades, porém o modo a qual é escolhido implica diretamente no resultado na receita gerada. Assim admite-se dois principais métodos de precificação: preço fixo, baseados em variáveis estáticas e dinâmico, mudam com base nas condições de mercado.

Figura 6 - Fluxo de Receitas

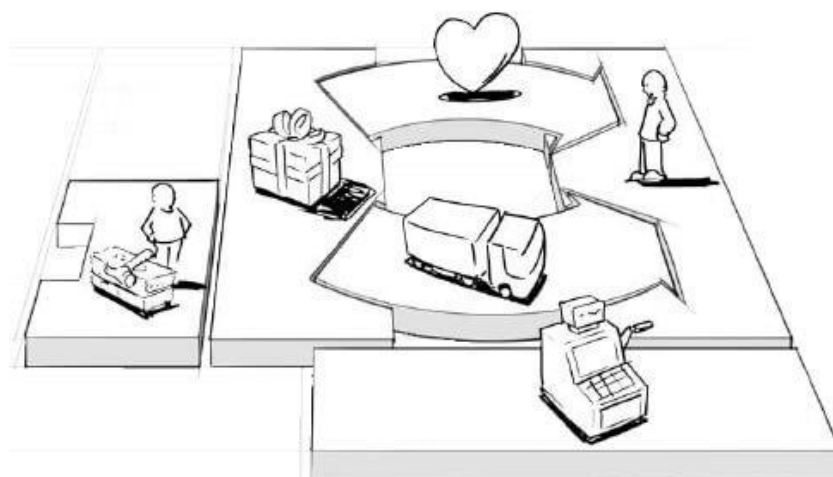


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 30).

### 2.5.7 Recursos Principais

Os recursos principais descrevem os itens necessários e mais importante para colocar em funcionamento o modelo de negócios. São eles que irão possibilitar oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receitas. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Ainda podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 7 - Recursos Principais

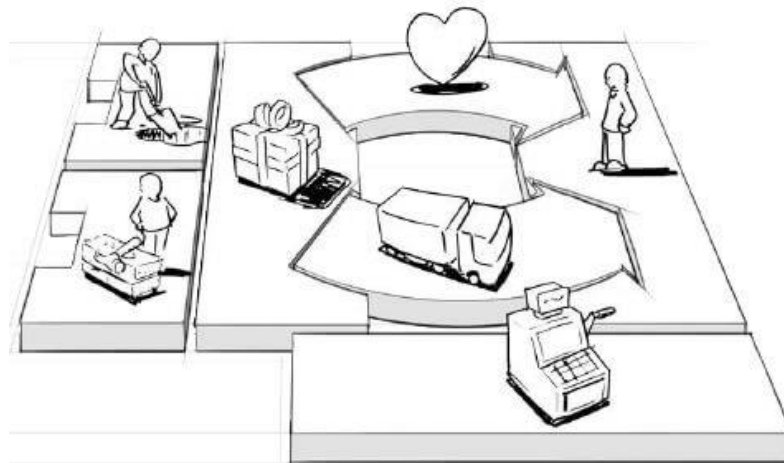


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 34).

### 2.5.8 Atividades-Chaves

As atividades-chaves, refere-se as ações mais importantes a serem desenvolvida pelo modelo de negócio para operar com sucesso. São elas que irão possibilitar oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receitas. Estão categorizadas em produção, resolução de problemas entre outras. Na produção está relativo ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos. Na resolução de problemas, relaciona as soluções para problemas de clientes específicos visando o gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 8 – Atividades-chaves

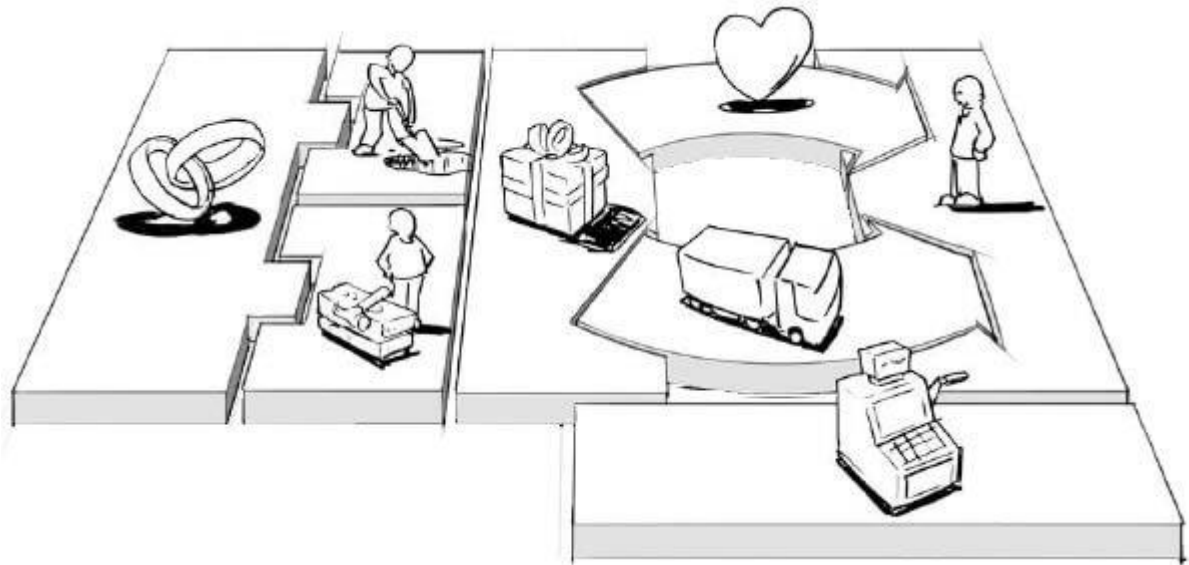


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 36).

### 2.5.9 Parcerias Principais

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias principais estão relacionadas com a rede de fornecedores e os parceiros que compõe o modelo de negócios para funcionar. São alianças formadas que visam o bem comum para o desenvolvimento do negócio. Podem ser parcerias estratégicas entre não competidores ou competidores. Joint ventures para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir insumos confiáveis. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima efetiva fornecida por outra empresa e que cobre o funcionamento do modelo de negócios deve ser listada como parceiros principais.

Figura 9 - Parcerias Principais

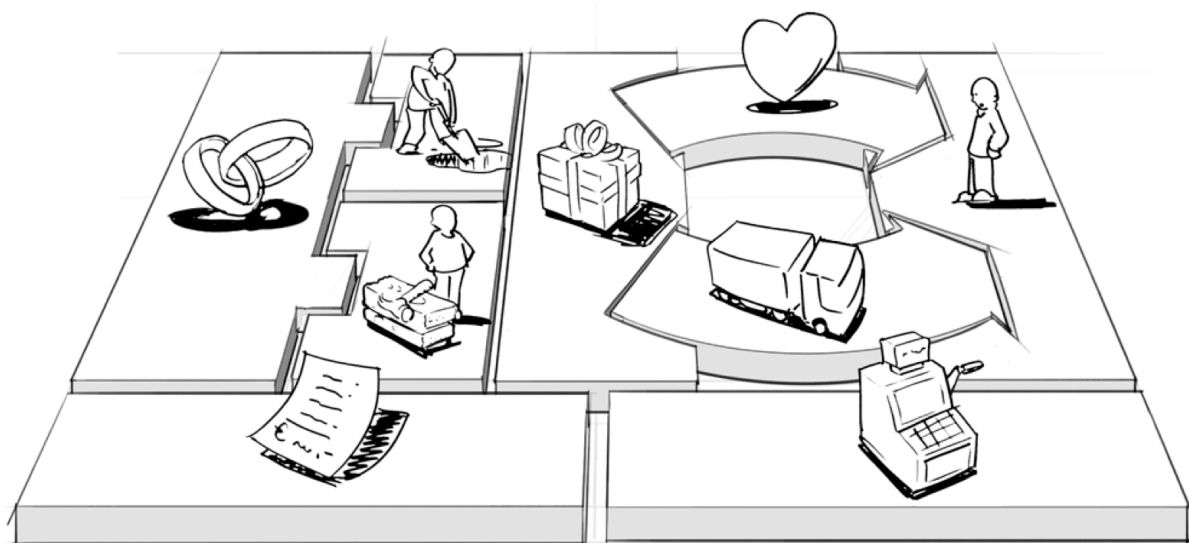


Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 38).

### 2.5.10 Estrutura de Custos

A estrutura de custos, aborda os principais custos envolvidos para operacionalizar o modelo de negócio que são eles: criar e oferecer valor; manter o relacionamento com clientes; e gerar receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 10 - Estrutura de Custos



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 40).

## 2.6 DESIGN THINKING

Para Cardon (2010) apresenta o *design thinking* como uma ferramenta útil que possibilita a aplicação ao pensamento criativo e crítico com o objetivo de compreender, visualizar e descrever as situações problemáticas e complexas e mal estruturadas para assim ter o desenvolvimento de uma abordagem prática para sua resolução efetiva.

Contudo, essa metodologia coloca ferramentas importantes em contextos estratégicos diversos nas mãos de pessoas que não necessariamente são *designers* por formação, mas que precisam pensar e aplicá-las a uma variedade ampla de problemas para criar soluções inovadoras e sustentáveis para a empresa (BROWN, 2010).

O *design thinking* visa estabelecer a relação entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Executar o *design thinking* é como colocar ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham se imaginado como *designers* e aplicar em um universo imenso e amplo de problemas a serem solucionados. Esse método usa a capacidade de solução de problemas por meio da intuição, reconhecimento de padrões e desenvolvimento de ideias que tenham um significado emocional além do funcional. Ter as expressões em mídias e não somente em palavras e símbolos (BROWN, 2010).

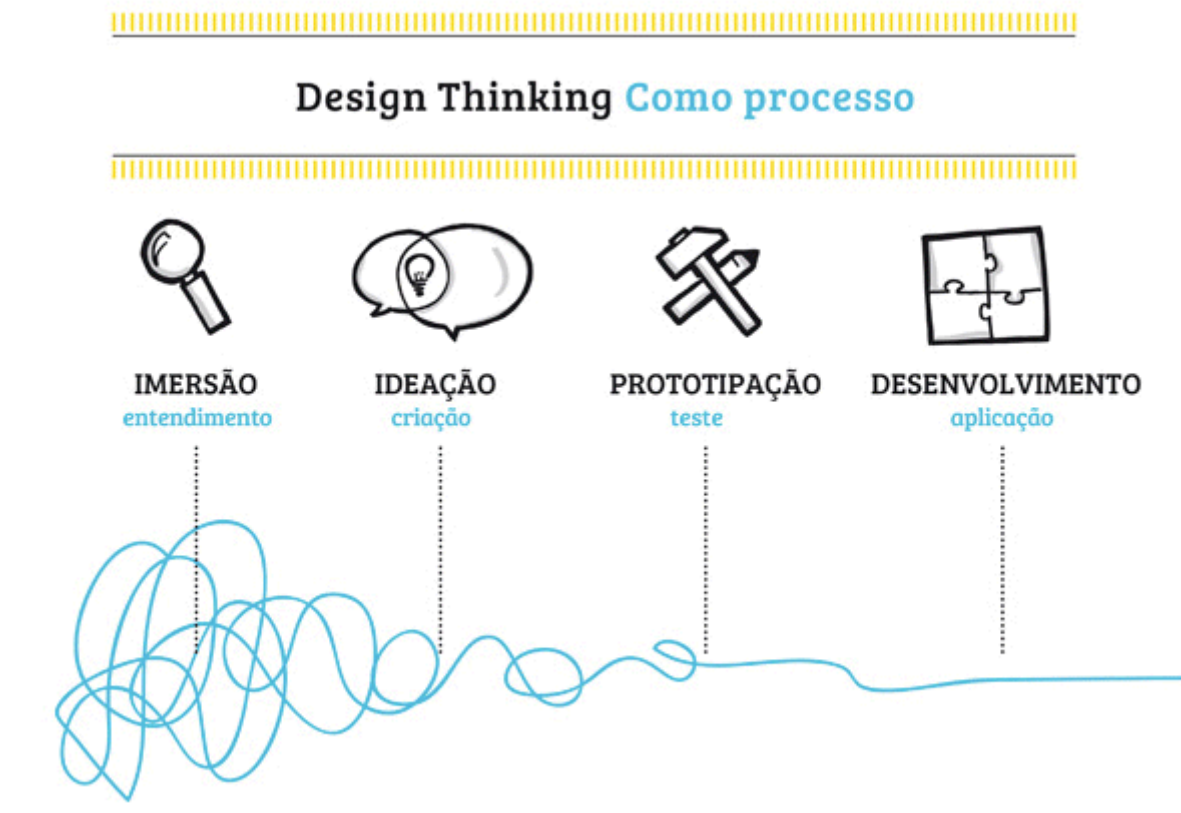
No *design thinking*, o desenvolvimento do pensamento visual expressa suas ideias. Por mais que os números e palavras tenham sua utilidade, o desenho pode de modo simultâneo revelar as características funcionais de uma ideia e quanto ao seu conteúdo. Com o uso pensamento visual, é possível expressar de modo diferente quanto aplicado com palavras e normalmente se obtém resultados com maior rapidez (BROWN, 2010).

O termo *design thinking* foi abordado pela primeira vez em 1992 em um artigo do renomado professor da Universidade de Carnegie Mellon, Richard Buchanan, com tema “*Wicked Problems in Design Thinking*”. Nesse artigo, o autor explora o potencial de abordagem do *design* em quatro frentes, permitindo que seja expandido a outras disciplinas: *design* na comunicação visual, *design* de produtos, *design* aplicado a serviços e uma abordagem na constituição de aperfeiçoamentos nos ambientes para as pessoas viverem e trabalharem (PINHEIRO, 2012).

O surgimento do *design thinking* veio da busca por novos caminhos para inovação. Trata-se de uma abordagem com o objetivo de auxiliar o ser humano a desenvolver caminhos que levam a soluções de modo inovador para negócios. Esses caminhos estão ligados a multidisciplinaridade, colaboração e tangibilidade de pensamento e processos. (VIANNA, 2012).

O *design thinking* auxilia no aprofundamento e no entendimento de parâmetros e padrões essenciais para o desenvolvimento de projetos de maior qualidade. Com uso do *design thinking* como processo, é possível explorar a inovação de forma mais fácil, prática e visual. (SEBRAE, 2016).

Figura 11 - Design Thinking como Processo



Fonte: SEBRAE (2016).

O *design thinking* busca as perspectivas diferenciadas para analisar e solucionar problemas, havendo a prioridade para o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares. É uma abordagem criativa e prática para soluções de problemas, tendo se popularizado devido sua funcionalidade na vida real (ALVES, 2016).

Um *design thinking* possibilita uma compatibilidade com o mundo atual, onde as coisas mudam rapidamente e há a necessidade de se adaptar de modo veloz

e atingindo objetivos organizacionais. Esse método por meio de sua simplicidade, tem o objetivo de simplificar o complexo, tornar as coisas fáceis por meio da interatividade, intuição, prática e naturalidade (ALVES, 2016).

Quadro 2 - Diferenças *Design Thinking* e *Canvas*

DIFERENÇAS	DESIGN THINKING	CANVAS
O que é?	É uma abordagem que facilita otimizar a geração de ideias novas.	É uma metodologia que facilita visualizar as possíveis soluções
Objetivo	Pensar, desenhar e atuar “fora da nossa caixa” para gerar ideias (criatividade) e implantar ideias (inovação), a partir das necessidades dos <i>stakeholders</i> (colaborador, cliente, fornecedor/parceiro, comunidade, investidor).	É organizar - numa linguagem comum, em uma única folha, ideias sobre como buscar resultados de impacto, através do preenchimento de um mapa com elementos, utilizando post-its
Vantagens	Quebrar a mesmice, utilizar a criatividade na busca de diversos ângulos para a solução, elevar o nível da inovação e fomentar o processo.	Uma visão completa numa “piscada de olho” de uma gestão “certa”, a identificação e organização lógica das ligações do processo da gestão, facilitar a aplicação estruturada e efetiva de ideias, - a flexibilidade até chegar num consenso e a unificação de entendimento e linguagem comum para todos.

Fonte: Adaptado de Kugelmeier (2014).

Tanto o *Design Thinking* quanto o método *Canvas* visam o desenvolvimento da criatividade, da inovação e da mudança. Possibilitando a contínua diminuição da mudança entre pessoas e empresas e as aproximando do objetivo que a organização pretende atingir. Assim, apesar das divergências existentes em ambos, há uma complementação entre um e outro.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção é abordado o método aplicado para atender o objetivo proposto. Um método pode ser definido como o caminho para se chegar a um determinado destino. Assim o método científico é definido como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos abrangidos para se obter o conhecimento. São processos ou operações mentais, utilizadas no processo de pesquisa, na investigação com foco na linha de raciocínio adotada (PRODANOV, 2013).

A utilização de métodos científicos não é exclusiva da ciência, seu uso pode ser aplicado para a solução de problemas no cotidiano. Porém, não há ciência sem a abordagem de métodos científicos (LAKATOS E MARCONI, 2007).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa não utiliza a mensuração numérica para atingir os resultados do estudo e, sim, por meio de perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise de dados. Pode haver um roteiro aberto e flexível podendo ser adaptado e transformado de acordo com cada pesquisado.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que o estudo no alcance descritivo, busca explicitar características, descrições de importância de fatos analisados. Sua importância se deve ao possibilitar a revelação com precisão dos ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação.

Para Rampazzo (2005), o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona os acontecimentos ou variáveis, sem interferir neles. Estuda fatos e fenômenos do cotidiano sem a influência do pesquisador.

A pesquisa documental pode abranger uma variedade de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou é formada com o único delineamento utilizado para tal (BEUREN, 2006).

A utilização da pesquisa documental é relevante no momento em que se torna possível organizar informações que se encontram espalhadas, atribuindo a elas uma nova importância como fonte de consulta (PRODANOV, 2013).

Os documentos a serem abordados nessa tipologia são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão (PRODANOV, 2013).

Este estudo utilizou a abordagem de uma pesquisa qualitativa por se tratar de compilação e avaliação de dados que, neste caso, foram as variações do *Business Model Canvas*. A tipologia utilizada foi a descritiva, pois visa identificar o que está sendo escrito no tema abordado. Sendo assim, com o esclarecimento da metodologia utilizada é definido o meio de investigação a ser utilizado. Trata-se da análise documental relacionada ao tema proposto em diversas base de dados secundários com suas variáveis definidas e específicas.

### 3.2 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados se deu por meio da busca de livros e artigos científicos teóricos que discutissem o modelo *Canvas* e suas variáveis em sites dos autores que utilizam o *Canvas*, não foram utilizados critérios de exclusão com relação ao idioma ou o período de publicação. O critério que norteou a escolha pelas variações que fazem parte da pesquisa foram: a) ser uma variável do modelo original *Canvas*; b) possuir nos buscadores da internet uma forma confiável de ser referenciado c) apresentar evidências de ser utilizados e validados por empreendedores. Conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 - Plano de Coleta dos Dados

<b>Canvas e Variáveis</b>	<b>Autores-Ano</b>	<b>Fonte</b>
<b>Canvas da Proposta de Valor</b>	Machado-2015	Site
<b>Project Model Canvas</b>	Finocchio Júnior-2013	Livro
<b>Product/Market Fit Canvas</b>	Vieira-2016	Site
<b>Marketing Campaign Model Canvas</b>	Bhattacharya-2015	Site
<b>Brain Model Canvas</b>	Fórmula da Mente-2017	Site
<b>Lean Change Canvas</b>	Godke, Suleiman e Mafra-2016	Site
<b>Startup Canvas</b>	Methodkit-2017	Site
<b>Service Innovation Canvas</b>	Design Thinkers-2012	Site
<b>Customer Journey Canvas</b>	Canvanizer-2017	Site
<b>Open Innovation Canvas</b>	Innoscence-2015	Site
<b>Innovation Canvas</b>	Hulman-2017	Site
<b>Innovation Project Canvas</b>	Innoscence-2015	Site
<b>Innovation Management Canvas</b>	Innoscence-2015	Site
<b>Business Model You</b>	Clark-2013	Livro
<b>Metodologia Trahentem</b>	Alves-2016.	Livro
<b>Mapa da Empatia</b>	Kayo-2015	Site
<b>T&amp;D Canvas</b>	Elias-2016	Site

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A análise dos dados foi baseada no conteúdo das variações encontradas do *Business Model Canvas*, desenvolvido pelos autores Alexander Osterwalder e, Yves Pigneur. E visando as relações e similaridades para facilitar a compreensão e visualização dos dados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados que serão apresentados a seguir estão organizados de acordo com a pesquisa realizada nas fontes disponíveis. Foram selecionadas todas as variações encontradas, inclusive as que não apresentavam conceitos.

### 4.1 VARIAÇÕES DO MODELO CANVAS

No decorrer da evolução do conhecimento, houve uma propagação na elaboração de ferramentas para gerir em diferentes áreas de aplicação. O conceito dessas ferramentas é explanar conceitos teóricos em modelos de fácil utilização, possibilitando o seu uso de forma objetiva por empreendedores e gestores. Por meio de diagramas, gráficos, matrizes, esquemas passo a passo e modelos amparam na elaboração e método de boas práticas. Tais métodos vêm ganhando espaço pela proliferação do *Canvas*, uma ferramenta específica para desenvolvimento de modelo de negócio (SCHERER, 2014).

#### 4.1.1 *Canvas* – Modelo de Negócios

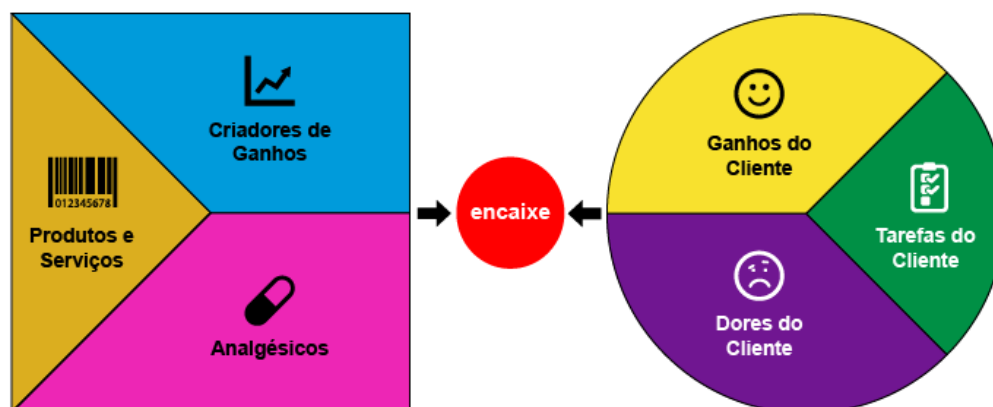
Um modelo de negócios pode ser descrito da melhor forma ao ser subdividido em nove componentes que juntos abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Apresentado desse modo, mostra a lógica de como uma organização pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

##### 4.1.1.1 O *Canvas* da Proposta de Valor

O *Canvas* da Proposta de Valor é uma ferramenta complementar ao *Business Model Canvas*, trazendo foco especificamente na criação de valor. Este *Canvas* funciona na verdade como um *zoom-in*, uma espécie de detalhamento, dos blocos Segmentos de Clientes e Proposta de Valor do *Business Model Canvas*. Desta forma torna-se explícito como está sendo criado valor para o cliente. Ele ajuda a desenhar produtos e serviços que os clientes querem (MACHADO, 2015).

Sua ferramenta se divide em dois lados, do lado direito está o perfil do cliente onde é observado suas tarefas, dores e ganhos. O bloco tarefas do cliente apresenta aquilo que os clientes de determinado segmento estão buscando fazer no seu trabalho e na sua vida, ou seja, aquilo que precisam realizar. O bloco dores aborda os resultados ruins, os riscos e os obstáculos relativos às tarefas do cliente. O bloco, ganhos, descreve os resultados que os clientes querem atingir ou as benfeitorias concretas que estão procurando. No lado esquerdo localiza-se o mapa de valor com os produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. O bloco produtos e serviços lista todos os produtos e serviços em torno dos quais uma proposta de valor é construída. A ideia é que durante o processo de construção do *Canvas* de Proposta de Valor, sejam exploradas várias possibilidades antes que um produto e/ou serviço específico seja aprofundado e escolhido. Assim, é preciso que o produto e/ou serviço tenha o máximo possível de encaixe com tudo aquilo que foi colocado no lado direito do quadro. O bloco, analgésicos, descreve como os produtos e/ou serviços aliviam a dor do cliente. O bloco criadores de ganhos descreve como os produtos e/ou serviços criam ganhos para o cliente. O quadro pode ser preenchido tanto começando pelo lado direito do Perfil do Cliente, sendo puxado pelas características do mercado e do segmento de clientes. Ou pelo lado esquerdo do Mapa de Valor, tendo como impulso uma inovação, invenção ou recurso que a empresa disponha. (BORGES, 2015).

Figura 12 - *Canvas* da Proposta de Valor



Fonte: Machado (2015)

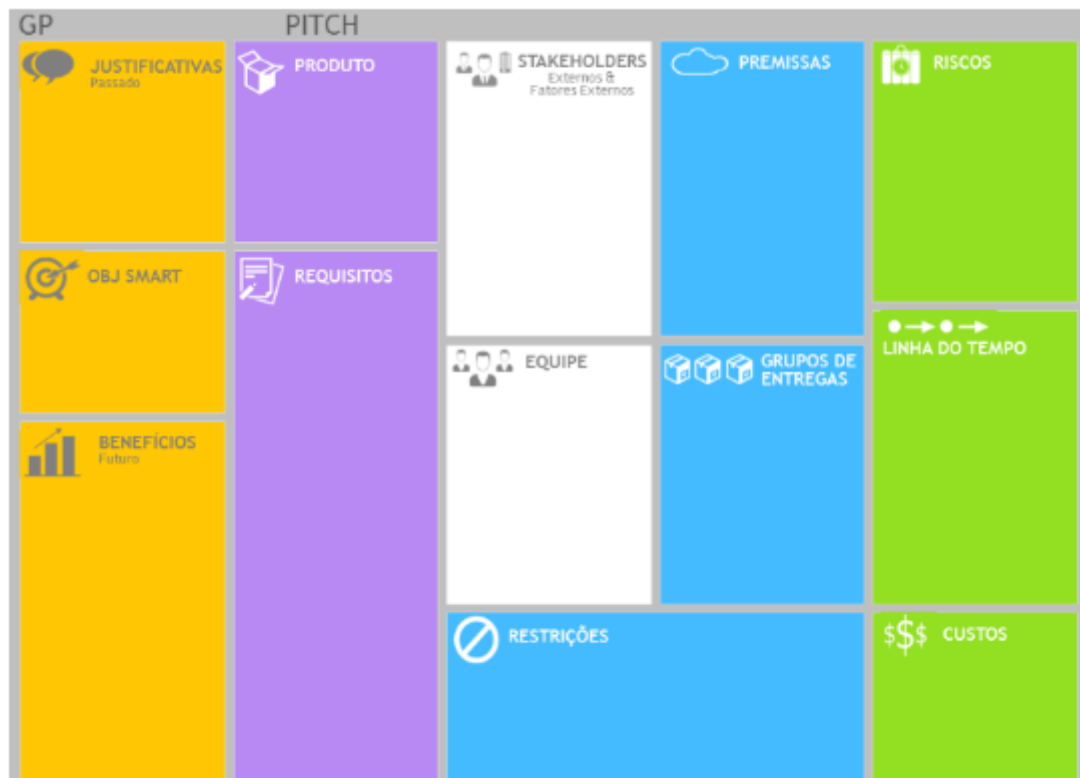
#### 4.1.1.2 *Project Model Canvas*

Para facilitar o gerenciamento de processos, um dos modos é por dividir o projeto em fases aliado ao planejamento, execução e controle. O *Project Model Canvas* possibilita enxergar o projeto como um todo, muitas vezes até mesmo é possível visualizar os elementos disponíveis para realização do projeto. Sua origem teve como base o *Business Model Generation* e sua ideia é simplificar o gerenciamento do projeto com a utilização dessa ferramenta (VERAS, 2014).

Como benefícios, com a aplicação dessa metodologia é possível obter a curto prazo: uma diminuição de tempo de ciclo e custos reduzidos, planejamento realista com chances de atingir o cronograma previsto, melhor comunicação enquanto equipe. A longo prazo: a satisfação enquanto cliente, e sucesso nos fatores críticos com maior rapidez na entrega, redução de riscos, aumento da confiança, e o aperfeiçoamento contínuo (VERAS, 2014).

O *Canvas* para o modelo de projeto, é uma nova proposta para planejar um projeto. Em um processo de cinco etapas divididos por cinco perguntas fundamentais que dão a origem ao modelo: por quê? O quê? Quem? Como? Quando e quanto? Composto por 13 blocos: Justificativas passado, OBJ SMART, benefícios futuro, produto, requisitos, *stakeholders* externos e fornecedores externos, equipe, premissas, grupo de entregas, restrições, riscos, linha do tempo, custos. É possível por meio dessa metodologia, conceber, integrar, resolver e comunicar-se com os envolvidos no projeto. Na sua utilização, é aconselhado que seja feito em equipe, com ao menos uma pessoa que saiba os conceitos e as conexões em gerenciamento de projetos. Em cada bloco o objetivo é apontar os itens da forma mais objetiva e clara de modo conciso, utilizando textos pequenos para possibilitar sua visualização como um todo ao fim do processo. Nunca deixando de seguir o formato conhecido como SMART: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Realistic* (realista) e *Time-bound* (delimitado no tempo). Sua composição deve ser elaborada de forma integrada para haver total comunicação concordante em cada um dos blocos para fazer sentido uns em relação aos outros (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

Figura 13 - *Project Model Canvas*



Fonte: Finocchio Júnior (2013, p. 49).

#### 4.1.2 Canvas - *Marketing*

A ação do *marketing* está além da ideia de apenas venda ou propaganda. Envolve um processo social e de gestão com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores, para conseguir que o produto ou serviço vendam-se por si próprios. Para isso o *marketing* visa trabalhar a valorização do cliente, levando em consideração suas exigências, e após satisfazê-lo obter a sua fidelização e assim o sucesso do empreendimento (DÓRIA; PEREIRA; PAPANDRÉA, 2013).

##### 4.1.2.1 *Product/Market Fit Canvas*

O *Product/Market Fit Canvas* é uma ferramenta de inovação estratégica. Ele permite que você defina, valide e alcance seus clientes. Ele também permite definir e integrar seu produto para obter a validação do mercado com seu produto (GOMES, 2017).

O *Market Fit* é o período em que o empreendedor consegue avistar uma chance de mercado e lançar um produto que agrade as necessidades desse mercado. Isso é obtido quando o produto/solução proposta acha um nicho de mercado próspero. E dois elementos são fundamentais para obter isso. O Produto (*value proposition*): precisa ser a saída para pelo menos uma dor recorrente e propiciar ganhos que sejam abrangidos como valor pelo mercado-alvo. E o segundo, Mercado (*customer segments*): deve ser amplo o suficiente ou proporcionar potencialidade de crescimento e composto por pessoas que tenham condições financeiras e sejam dispostas a pagar pelo seu produto (VIEIRA, 2016).

O formulário a seguir destina-se a ajudar a identificar as possíveis características dos clientes e os trabalhos a serem feitos, os problemas e necessidades, os canais e as experiências de usuário desejadas, bem como as alternativas de produtos, as principais características, o valor para o canal de distribuição e as métricas de desempenho.

Figura 14 - *Product/Market Fit Canvas*

The Product/Market Fit Canvas

Designed by:  On:

**CUSTOMER SEGMENT:**

**PRODUCT OR SERVICE:**

Characteristics & jobs to be done	<>	Alternatives
Problems & needs	<>	Key features
Channel	<>	Value for the channel
User experience	<>	Key metrics

Co-created by a group of innovation practitioners from all around the world. Further information at [www.productmarketfitcanvas.com](http://www.productmarketfitcanvas.com)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Fonte: Vieira (2016).



#### 4.1.2.2 Marketing Campaign Model Canvas

Para Bhattacharya (2015), essa ferramenta é um auxílio para os comerciantes para articular e consolidar seu planejamento de campanha, de forma rápida e fácil. Desenvolvido pela equipe da GetIT Comms, inspirado no Modelo de Negócios de Alex Osterwalder, O *Canvas* da Campanha do Modelo de *Marketing* enfoca os itens essenciais para obter uma campanha fora do solo e produzir resultados. É formado por nove blocos sendo eles:

1. *Prospect Personas*: identificar com está sendo comunicado. É a sua oferta voltada para o usuário final cujas preocupações são susceptíveis de se estender além de questões de relevância pessoal, tais como conveniência e usabilidade. Conseguir um bom controle sobre o público-alvo permitirá que fazer movimentos com confiança, então você quer sendo o mais preciso possível.
2. Problemas de Prospecção: é identificar os seus pontos de dor. Procurando o suficiente é possível encontrar alguns que são compartilhados por todos os níveis a serem atingidos. Todo mundo tem problemas que eles precisam resolver, e alinhar sua oferta com aqueles é fundamental para gerar valor.
3. Proposição de Valor: aquilo que é proposto para solucionar as dores. Se a oferta pode poupar o tempo gasto pelos usuários em tarefas de rotina, liberando esse tempo para usar em coisas mais cruciais. Como propor trazer valor é fundamental. Porque a utilidade é relativa. Não importa o quão grande a oferta, se não ressoar não são susceptíveis de gastar recursos.
4. Canais: Métodos para contatar o cliente. Cada um tem seus prós e contras para qualquer situação, então precisará mapear cuidadosamente para aproveitar ao máximo seu orçamento.
5. Conteúdo: seu *marketing* de conteúdo em plena engrenagem. Vídeos de demonstração do produto, estudos de caso, postagens em blog cheias de dicas úteis há um monte de opções para apresentar as ofertas.
6. Principais Atividades: cada campanha tem suas ações e marcos chaves. Na consciência da marca o objetivo é que cada atividade que você executa tenha um impacto direto e positivo sobre como as pessoas percebem as suas ofertas.
7. Principais métricas: Toda essa atividade gera resultados de uma forma ou de outra, e todos podem ser medidos. E se eles são mensuráveis, eles podem ser

analisados. A única forma segura de sucesso em qualquer campanha é trabalhar no que pode ser quantificado.

8. Estrutura de custos: saber quanto gastar, para requer saber quatro coisas - a indústria, o mercado, a concorrência e você mesmo. Conhecer o ambiente e o que os outros estão gastando, bem como o que funcionou (e o que não) para você e eles antes vai ajudar muito.
9. ROI projetado: é definido como a prospecção estimada de quanto se pretende obter de resultado com a campanha planejada e o que se ganha com a campanha.

Figura 15 - *Marketing Campaign Model Canvas*

**MARKETING CAMPAIGN MODEL CANVAS**

CAMPAIGN NAME: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_

Problem / Prospect's Pain Points	Key Activities	Value Propositions	Content / Promotion	Prospect Persona(s)
	Key Metrics		Channels	
Cost Structure / Budget			Projected ROI	

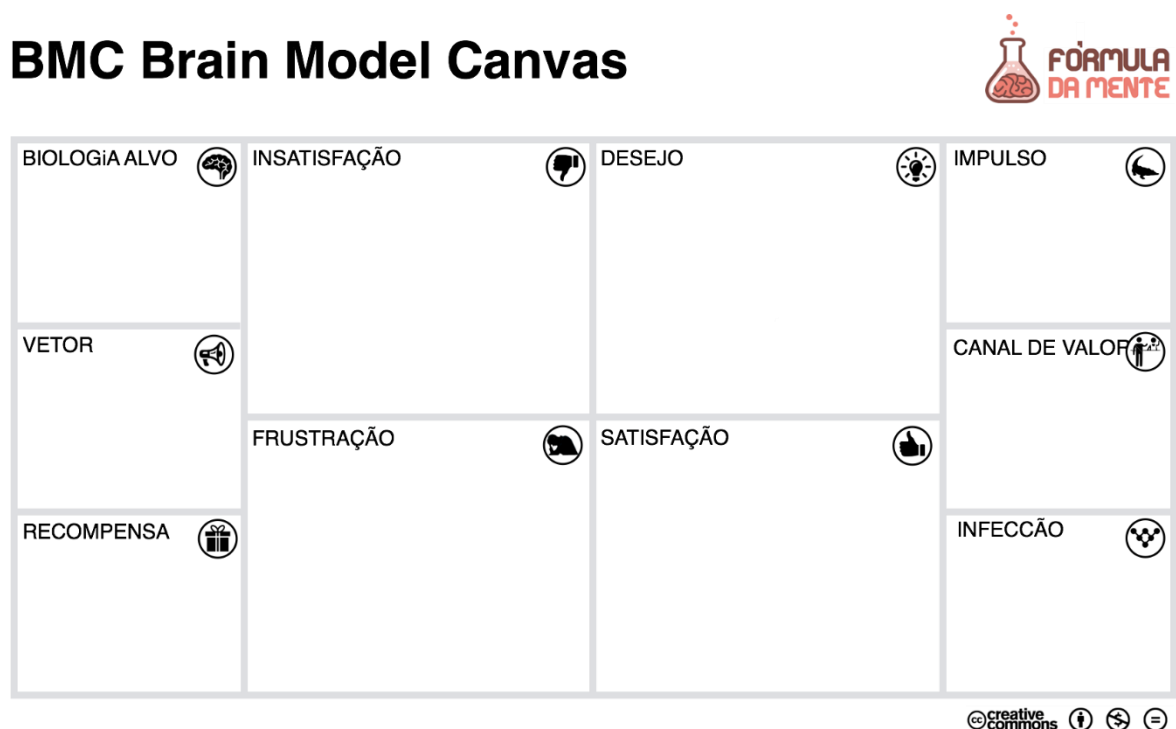
www.getitcomms.com

Fonte: Bhattacharya (2015).

#### 4.1.2.3 Brain Model Canvas

Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Fórmula da Mente e sua origem foi por meio da tese de doutorado nos Estados Unidos – FCU (*Florida Christian University*) de Marcelo Peruzzo. Não há a disponibilidade gratuita e liberada de conteúdo que explique a sua funcionalidade de forma detalhada e conceitual. Esse é o primeiro modelo neurocientífico do Brasil para gestão dos estados emocionais de usuários de redes sociais, seu foco está direcionado a todos os empreendedores digitais que almejam resultados com maior eficiência e retorno em seus negócios por meio do uso das redes sociais como uma ferramenta de vendas e relacionamento. É um modelo mental de concepção de ideias composto por onze blocos que ao serem preenchidos e analisados geram conexões entre cada bloco e estratégia por meio da aplicação *neuromarketing*.

Figura 16 - *Brain Model Canvas*



Fonte: Fórmula da Mente (2017).

### 4.1.3 Canvas – Change e Startups

Em tempos atrás as mudanças que eram necessárias serem feitas nas organizações tinham como base alta administração e implementadas através de autoridade e poder. Esse modo não tem sucesso nos dias atuais, devido época em que o conhecimento é uma das ferramentas principais para o desenvolvimento, assim, precisa da participação dos funcionários tratando diretamente com informações para a empresa. Para haver uma mudança com sucesso os funcionários precisam estar envolvidos no processo todo, fazendo mudanças e aplicando o desenvolvimento e competências específicas (MATTOS, 2002).

#### 4.1.3.1 Lean Change Canvas (LCC)

O *Lean Canvas* adaptou o quadro *Canvas*, dando um maior enfoque para o planejamento estratégico de *Startups*, relacionando conceitos *Lean* como a redução do tempo para a elaboração de projetos e a definição de valor pelo cliente. Focado no ciclo de *Lean Startup*, a ferramenta impulsiona a criação de ideias, através de validações dos clientes e aprendizagem, de forma contínua. Muitas empresas criam projetos inovadores, gastando tempo e dinheiro sem ter conhecimento ao certo se o cliente realmente vai querer aquele produto/serviço e devido a isso, a maioria das empresas falham. (MAURYA, 2012).

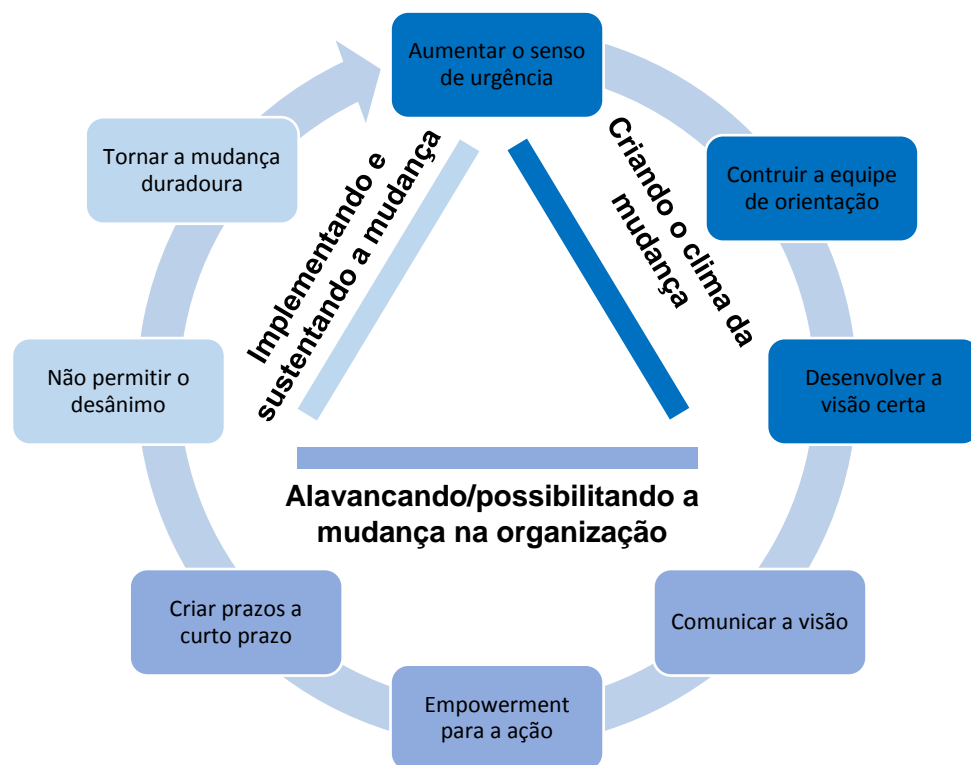
Desenvolvida por Jeff Anderson em 2012, essa ferramenta supriu um grave problema que as empresas que iniciam sua jornada *Lean* enfrentam: a mudança cultural. A ferramenta surgiu da fusão do conceito de *Lean Canvas* de Ash Maurya, e os oito passos da mudança de Kotter (GODKE; SULEIMAN; MAFRA, 2016).

Segundo Kotter e Cohen (2002) os oito passos para mudança, consistem em uma mudança organizacional, etapa por etapa e ressaltando a importância e a cronologia destas para a eficácia do processo. São esses:

1. Aumentar o senso de Urgência: evidenciar o problema da organização e estabelecer o senso de urgência para todos os envolvidos.
2. Construir a equipe de orientação: fazer uma equipe com pessoas capacitadas e com habilidades adequadas para realizar a mudança.
3. Definir a visão: determinar a visão da empresa com aquela mudança. Deixar evidente e claro onde quer chegar.

4. Comunicar a Visão: fazer com que todos entendam a visão e estejam perfeitamente alinhados com esta.
5. *Empowerment* para a ação: fornece meios para que a mudança ocorra.
6. Criar vitórias de curto prazo: evidenciar ganhos durante a implementação da mudança que mostrem seu valor e motivem os envolvidos.
7. Não permitir o desânimo: não deixar com que os envolvidos na mudança desanimem ou se conformem apenas com as vitórias de curto prazo.
8. Tornar a mudança duradoura: estabelecer a mudança pela organização uniformemente e como forma cultural, fazendo com que todo esforço e resultado gerados se mantenham com o tempo.

Figura 17 - Oito passos para mudança



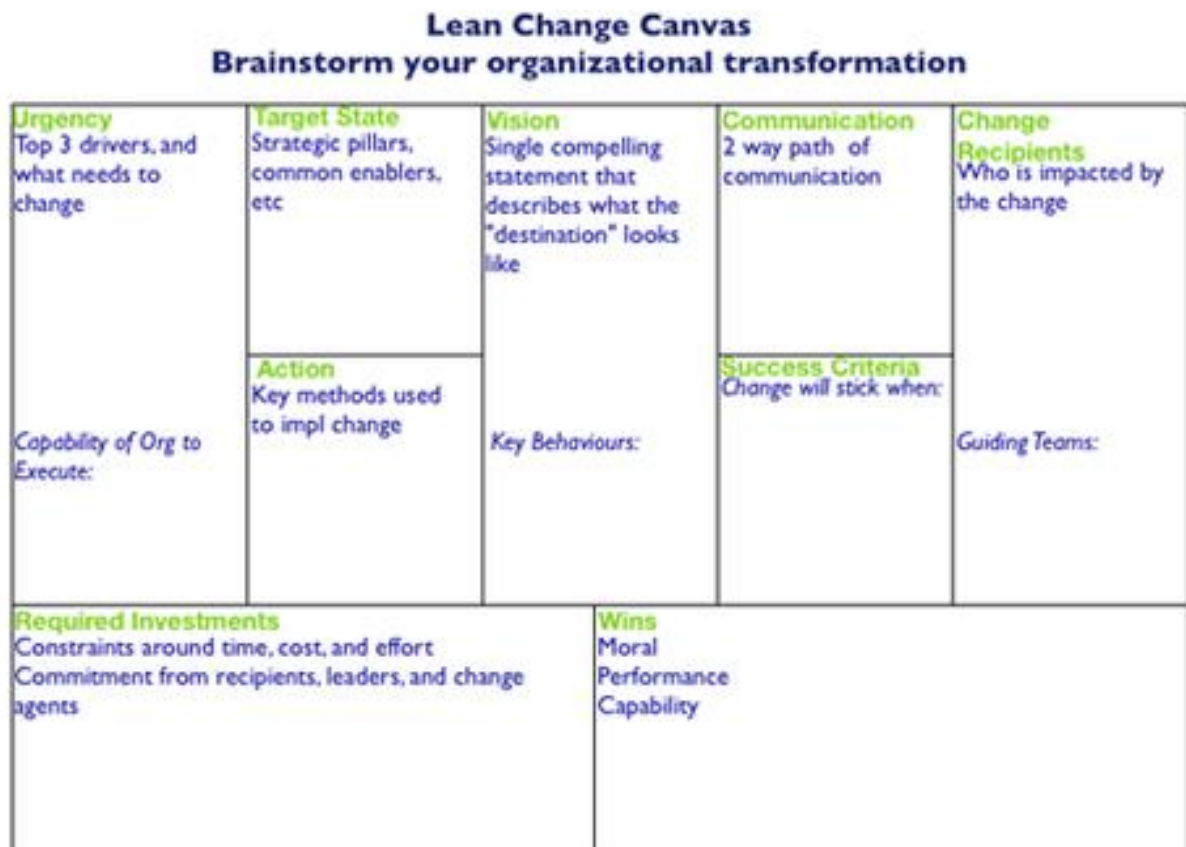
Fonte: Adaptado de Kotter e Cohen (2002).

Com isso, de acordo com Godke, Suleiman e Mafra (2016), o estudo desses dois principais conceitos, Jeff Anderson propôs uma nova formulação para planejar projetos de mudanças, utilizando o conceito do *Canvas*, ele desenvolveu um *Canvas* de mudança composto por nove blocos. São eles:

1. Urgência: levantar os pontos mais urgentes da mudança;

2. Impactados pela mudança: listar segmentos de pessoas impactadas por essa mudança, tanto direta quanto indiretamente;
3. Visão: traduzir da forma mais concisa possível o estado futuro no qual se almeja chegar, ou seja, seus objetivos;
4. Critérios de sucesso: definir critérios de mensuração do progresso da mudança, trabalhados como indicadores;
5. Ação: especificar as principais funções que devem se concretizar para consolidação da mudança;
6. Comunicação: estipular o modo pelo qual ocorrerá a comunicação entre a equipe que realizará a mudança;
7. Facilitador estratégico: componente que deve conter fatores estratégicos que facilitarão a concretização da mudança, podendo ser desde metodologias de trabalho até integrantes chave da equipe de implementação;
8. Recursos necessários: evidenciar os recursos
9. Ganhos: listar as expectativas de ganhos qualitativos e quantitativos;

Figura 18 - *Lean Change Canvas*



#### 4.1.3.2 *Startup Canvas*

Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Methodkit e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua funcionalidade. Foi identificado que sua principal função é de organizar a estruturação de uma *startup*. E foi possível visualizar que o *Startup Canvas* remete a elaboração de um plano de negócios, devido as informações bastante completas por abordarem os principais tópicos relativos a montagem de um novo negócio.

Figura 19 - *Startup Canvas*

COMPANY NAME

TEAM

QUESTION

WHICH QUESTION ARE YOU SOLVING AND WHY IS IT IMPORTANT?

SOLUTION

DESCRIPTION OF YOUR SOLUTION

VIABILITY

WHY IT WOULD WORK

DATE

VERSION

NOTES BY

METHODKIT

STARTUP CANVAS

WORK UPD AT: [HTTP://WWW.METHODKIT.COM/](http://www.methodkit.com/)

EXISTING ALTERNATIVES

DISCUSS PREVIOUS & CURRENT SOLUTIONS

TARGET GROUP

THE AUDIENCE YOU AIM TO TARGET

GOALS

WHAT DO YOU WANT TO ACHIEVE?

DISCARDS

WHAT SOLUTIONS WILL WE REJECT DURING YOUR JOURNEY?

SUCCESS FACTORS

FACTORS THAT WILL HELP YOU SUCCEED

MVP

WHAT IS THE SIMPLEST VERSION OF YOUR CONCEPT?

USER ACQUISITION

HOW TO REACH YOUR USERS

VALUE

VALUE OR EXPERIENCE YOU OFFER

VISION

THE FUTURE VISION OF THE BUSINESS

Fonte: Methodkit (2017).

#### 4.1.4 Canvas – Serviços

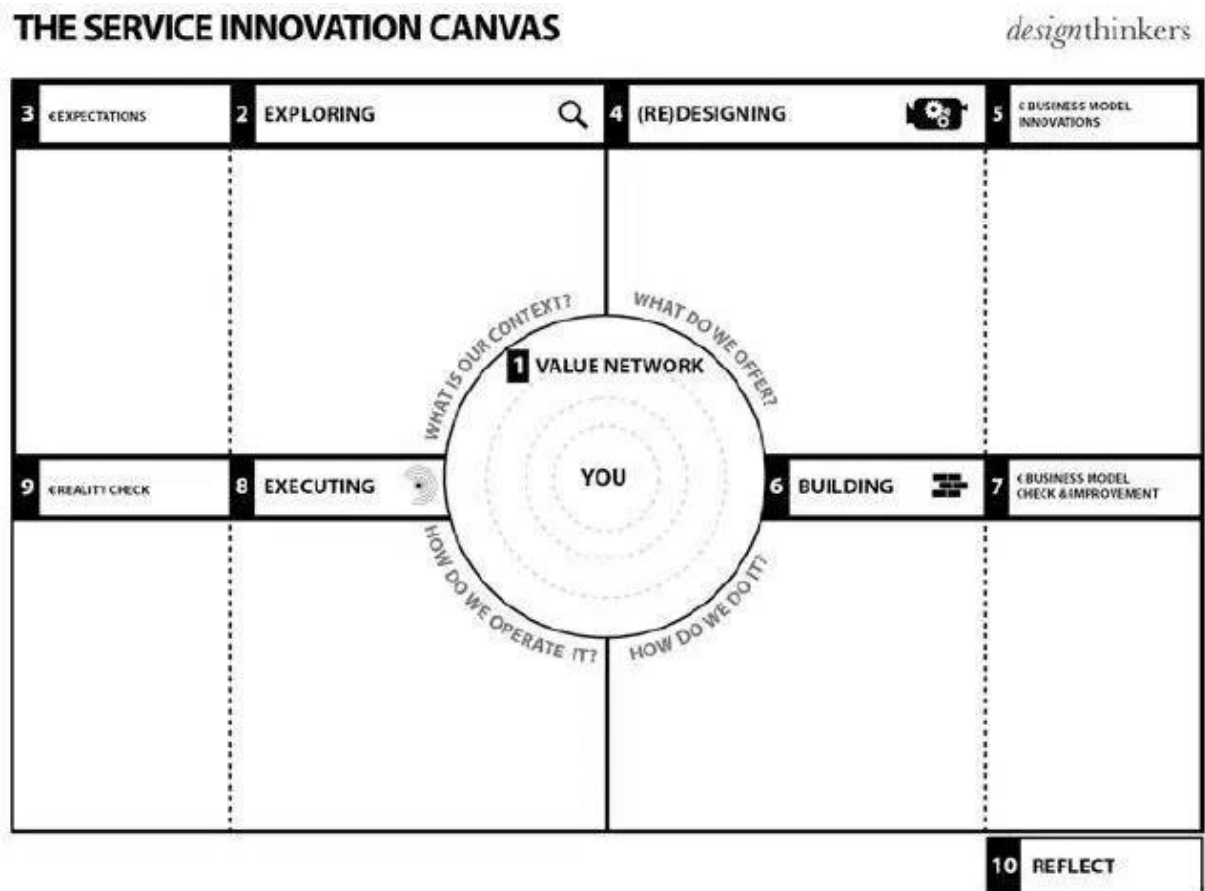
O termo serviços pode ser definido pelos atos, processos e atuações ofertados por uma organização ou pessoa, para outra organização ou pessoa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

##### 4.1.4.1 *Service Innovation Canvas*

O *Service Innovation Canvas* fornece uma estrutura para o uso da ferramenta de *design* em um processo centrado nas pessoas para desenvolver modelo de negócios inovador. Em comparação com os processos de desenvolvimento de modelos de negócios tradicionais, o trabalho de estrutura enxuta resolve as pessoas relacionadas no negócio e a troca de valor entre múltiplos *stakeholders*. Esta abordagem cria uma visão mais ampla e contextual, abrindo a porta para espaços de mercado mais inexplorados.

O *Service Innovation Canvas* é um método interativo para desenvolver novos modelos da proposta de valor e modelos de negócios de produtos e/ou serviços. É a primeira estrutura que marca de forma perfeita uma abordagem de projeto e uma abordagem de negócios, no coração dele é a rede de valor, o sistema onde o valor está sendo gerado. O sistema desse *Canvas* está no centro, para descobrir e desenvolver novas oportunidades de negócios. Assim, a criatividade pode fluir livremente, enquanto as etapas orientam os usuários para novos *insights*, novas proposições de valor e novos modelos de negócios inovadores.



Figura 20 - *Service Innovation Canvas*

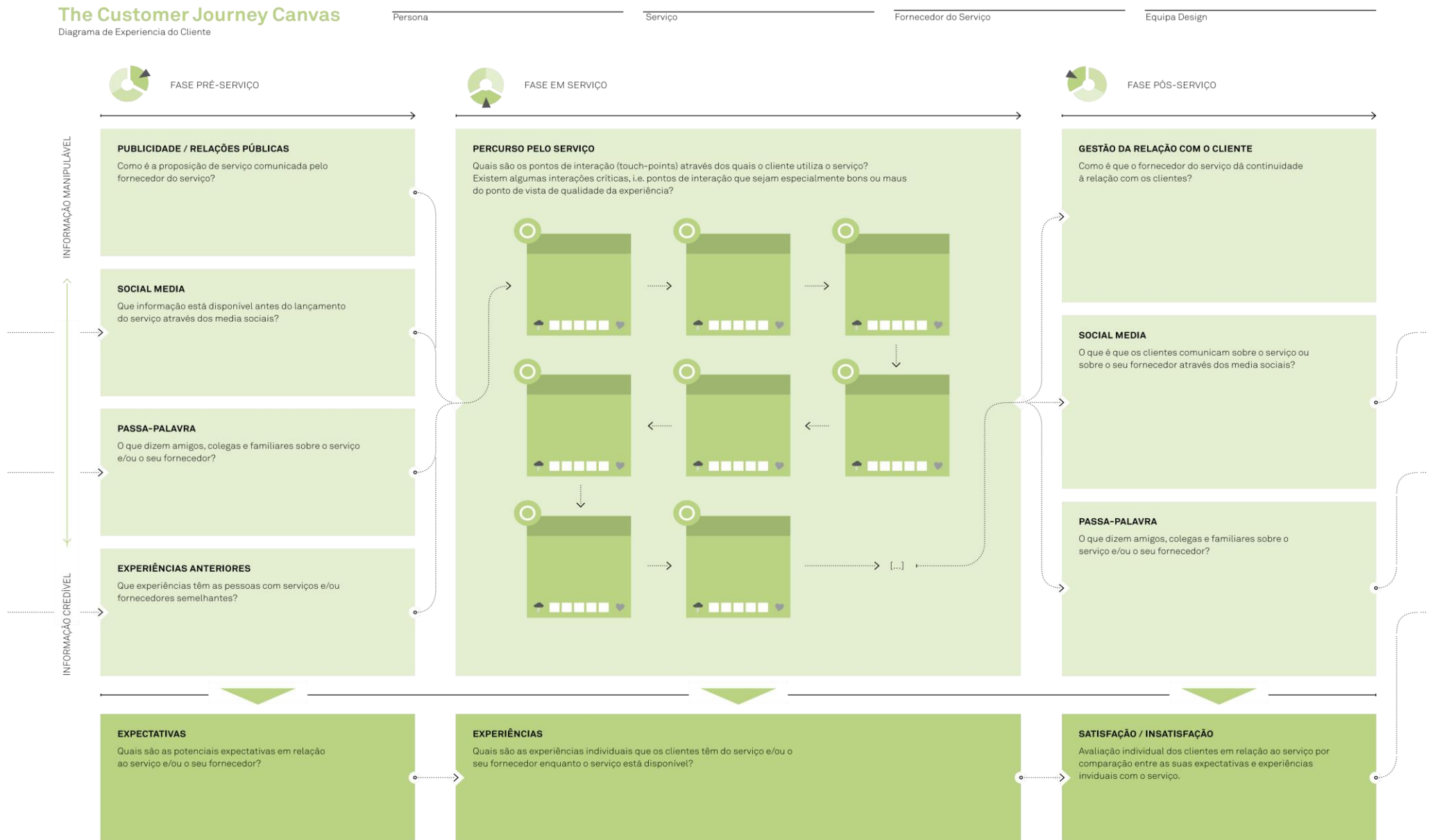
Fonte: Design Thinkers (2012).

#### 4.1.4.2 *Customer Journey Canvas*

Esta ferramenta suporta a auditoria de serviços existentes e abrange não apenas o período de tempo associado ao encontro, mas também as fases de pré-serviço e pós-serviço da viagem. Os mapas de viagem do cliente são tipicamente focados no encontro frontal do ponto de vista do cliente, mas como uma auditoria, seria ótimo ver uma versão complementar demonstrando as conexões com os processos de *back-stage*. O nome é bastante autoexplicativo, basicamente refere-se ao processo de brainstorming e serviços de *design*. O *Customer Journey Canvas* (*Canvas da Viagem do Cliente*), é um modelo para facilitar este processo. O grande negócio sobre o pensamento de *design* de serviço é que ele pode ajudar uma empresa a se destacar de seus concorrentes, oferecendo serviços de valor agregado que irá aumentar a satisfação do cliente e desenvolver a lealdade à marca. Como um consumidor, você pôde ter vindo através de ambos os varejistas que vendem o mesmo

produto no mesmo preço. Como fornecedor de serviços, um *Customer Journey Canvas* é uma ferramenta útil para ter se quiser ter uma visão geral de seus processos de serviço e gerar ideias para refiná-los. O conceito de Pensamento abrange os três estágios da viagem do cliente: Período Pré-serviço, Período de Serviço e Período Pós-Serviço. O mapeamento da jornada de atendimento ao cliente é um componente importante da segunda etapa do Serviço de Pensamento de *Design*. A partir do momento em que o cliente entra na loja, ele ou ela encontrará pontos de contato (locais de interação entre o cliente e o serviço) que contribuirão para a avaliação final de seu serviço. Os serviços pós-venda são particularmente poderosos porque podem influenciar e influenciar a percepção do cliente de uma forma positiva se ele ou ela tiver uma impressão negativa anteriormente. Esta é uma boa oportunidade para o prestador de serviços para mostrar interesse genuíno e sinceridade em garantir uma experiência agradável para o cliente (CANVANIZER, 2017).

Figura 21 - Customer Journey Canvas



Fonte: Canvanizer (2017).

### 4.1.5 Canvas - Inovação

A inovação é caracterizada pela habilidade de conseguir estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar benefícios delas. Grande parte do sucesso esperado nos objetivos planejados, dependem na inovação como fator principal para alcançá-los. Para os empreendedores, inovar pode ser a sua sobrevivência no mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

#### 4.1.5.1 Open Innovation Canvas

Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua aplicação ou seu conceito.

Figura 22 - Open Innovation Canvas

#### Open Innovation Canvas

innoscience

<b>Objetivo da Iniciativa</b> Definir o nome e objetivo da ação de OI que vamos criar.	<b>Público</b> Quem serão os participantes que nos ajudarão a inovar (consumidores, fornecedores, universidades, lojistas...)? Serão convidados específicos ou será aberto para quem quiser contribuir?	<b>Direcionamento</b> O que estamos buscando do público definido?
<b>Duração</b> Qual será a duração da ação? Será Contínuo ou será uma Campanha com começo e fim definidos?	<b>Ambiente</b> Como faremos as interações? Será presencial ou via internet ou ambas as formas?	<b>Momento</b> Em que fase do processo de inovação? Na geração das ideias? Na validação dos conceitos/protótipos? Ao longo de todo processo?
<b>Motivadores</b> Quais serão os motivadores para os públicos participarem da nossa ação?		<b>Principais Ações</b> Organiza os passos necessários para implementação do projeto.

 www.innoscience.com.br

Fonte: Innoscience (2015).

#### 4.1.5.2 *Innovation Canvas*

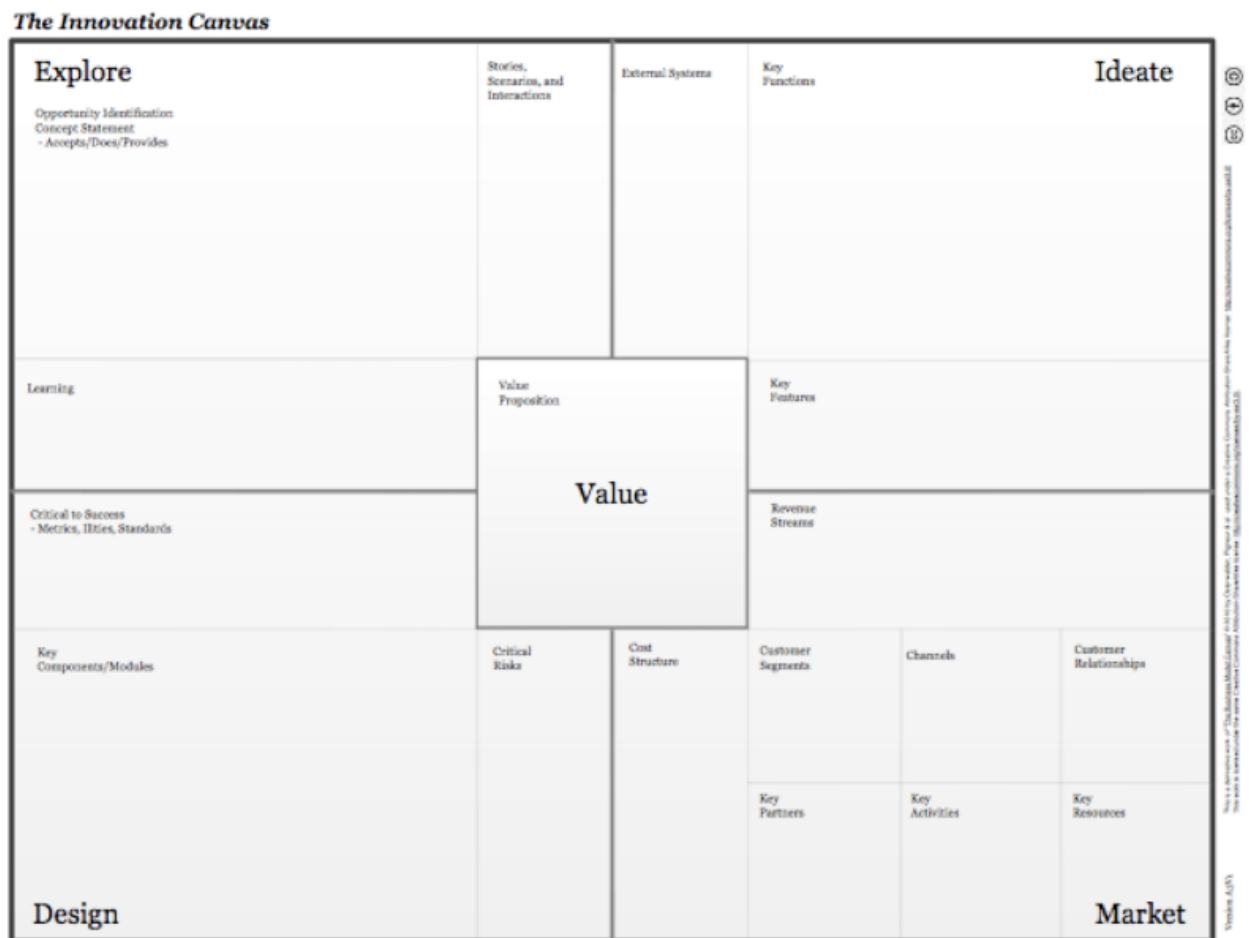
O *Canvas* de inovação de acordo com Hulman (2017), é uma ferramenta para que as equipes desenvolvam projetos de produtos e modelos de negócios integrados. O *Canvas* concentra a atenção em questões técnicas, de mercado, de recursos e de execução críticas que podem determinar o sucesso de um novo projeto ou empreendimento. O *Canvas* inspira a inovação, centrando a atenção nos desafios difíceis de múltiplas perspectivas e incentivando a rápida revisão e alinhamento de temas críticos. Para os engenheiros, o *Canvas* de inovação melhora o desenvolvimento de produtos e serviços, incluindo temas comerciais e de mercado no processo de desenvolvimento. Para os empresários, o *Canvas* de inovação melhora a geração de modelos de negócios, incorporando temas de *design* de alto nível como componentes integrantes da visão de risco. Para os educadores, o *Canvas* da inovação é uma ferramenta de ensino que integra temas de produto e de mercado nos cursos de *design* e empreendedorismo. O *Canvas* mescla conteúdo de engenharia e negócios em um ambiente colaborativo e iterativo que pode resultar em melhores *designs* de produtos e modelos de negócios. O *Innovation Canvas* inclui quatro quadrantes de *Explore*, *Ideate*, *Design* e *Market* que cercam os principais temas da criação de valor:

- Incentiva o pensamento sequencial e simultâneo;
- Encoraja testes repetitivos e refinamento dos temas e blocos de construção básicos críticos para o desenvolvimento do modelo de negócio e da oferta de produtos ou serviços;
- Promove uma abordagem baseada em equipes, onde os membros da equipe povoam a tela de acordo com suas perspectivas e necessidades específicas;
- Inspira inovação, tornando visíveis as conexões, interações e alinhamentos entre os temas através da tela;
- Aproxima a realidade e as complexidades de desenvolver um empreendimento empresarial bem-sucedido com sua falta dos pontos do começo e dos pontos da extremidade.

O *Canvas* do modelo de negócios é uma ótima ferramenta para o desenvolvimento e inovação de modelos de negócios, mas inclui apenas uma consideração superficial do produto ou serviço oferecido. Para empreendimentos ou

projetos envolvendo produtos ou processos técnicos complexos, as decisões de projeto do produto, incluindo funções, recursos e componentes, devem ser mescladas no desenvolvimento de um modelo de negócios bem-sucedido. O *Innovation Canvas* inclui temas de *design* de produto e permite o desenvolvimento e a inovação simultâneos de um modelo de negócios bem-sucedido e de uma oferta de negócios.

Figura 23 - *Innovation Canvas*

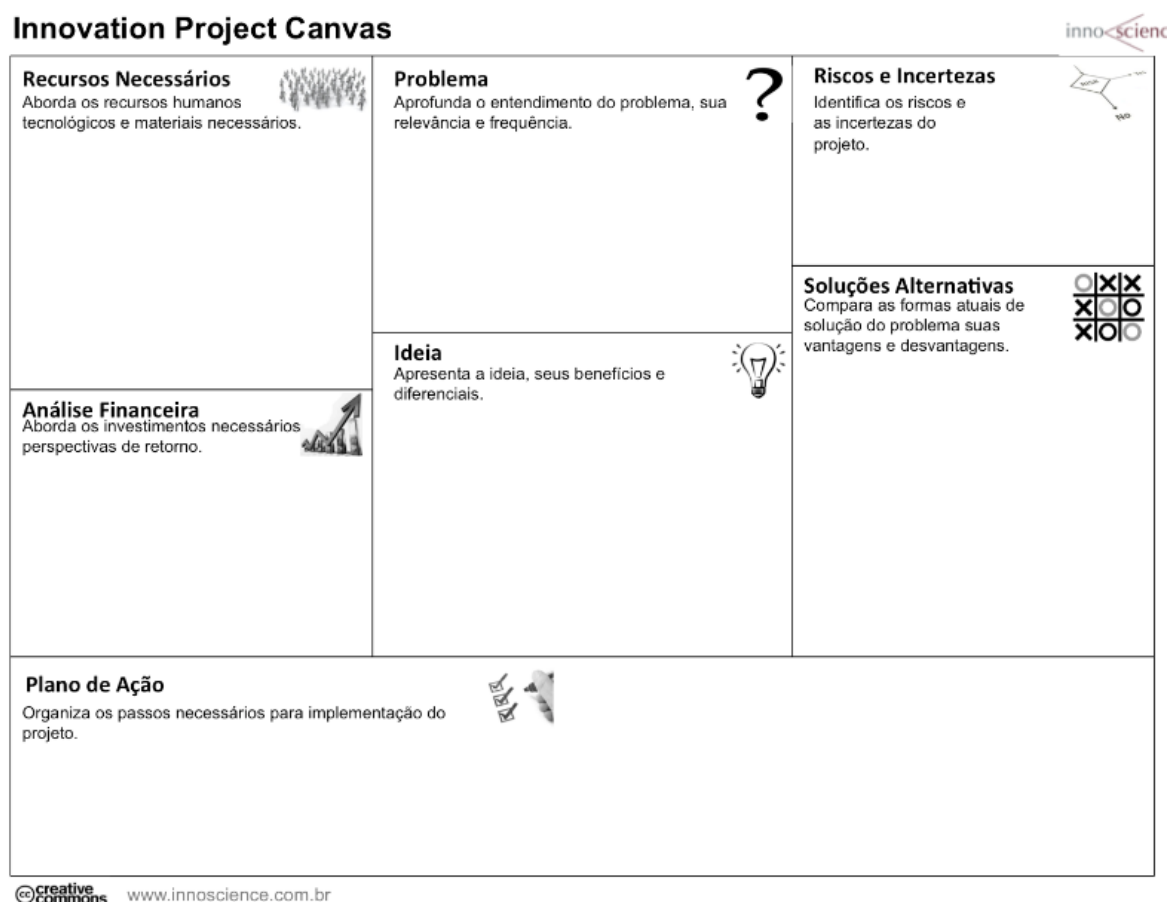


Fonte: Hulman (2017).

#### 4.1.5.3 Innovation Project Canvas

O *Innovation Project Canvas* ajuda na evolução de boas ideias e abordagens em conceitos bem-sucedidos. O método sistemático de operação é altamente eficiente. Acelera a fase inicial do processo de inovação para produtos, tecnologias, serviços e modelos de negócios. Esta variação do *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique de modo detalhado seu uso prático e seus conceitos.

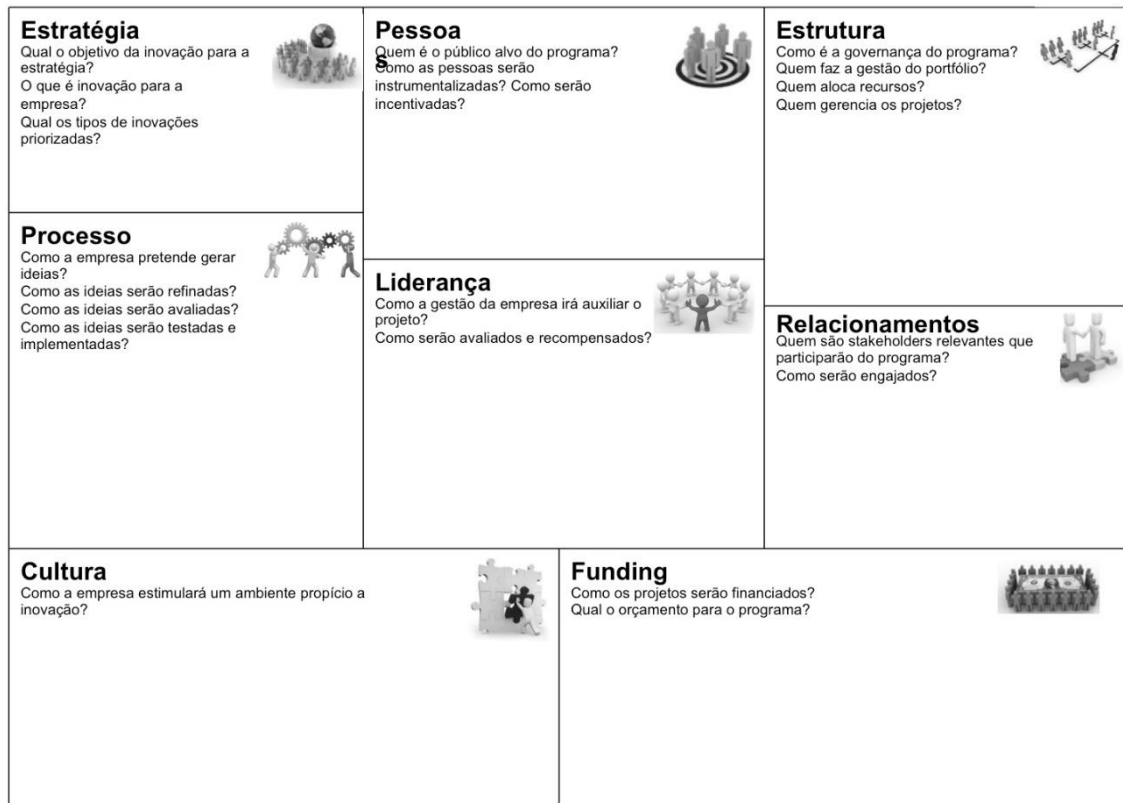
Figura 24 - *Innovation Project Canvas*



Fonte: Innoscience (2015).

#### 4.1.5.4 Innovation Management Canvas

Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua aplicação ou seu conceito.

Figura 25 - *Innovation Management Canvas*

Fonte: Innoscience (2015).

#### 4.1.6 Canvas - Recursos Humanos

Na área de recursos humanos é extremamente sensível ao que está ao redor dela. É uma área contingencial e situacional, dependendo de vários aspectos. Dentre eles a cultura existente, a estrutura predominante, as características do contexto ambiental, o modelo de negócio, as pessoas envolvidas e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).










##### 4.1.6.1 Business Model You

Nessa modelagem o *Canvas* ganha um outro foco do seu objetivo original. Sua principal função nessa configuração é identificar e descrever o modelo pessoal do indivíduo. Muitas vezes é possível identificar os interesses, habilidade, capacidades, personalidades e os bens que possui ou controla. Para facilitar isso os blocos originais do *Canvas* ganham uma nova nomenclatura onde passam a ser: Quem ajuda você (Parcerias Principais), O que você faz (Atividades-Chave), Como



o que você os ajuda (Proposta de valor), Como vocês interagem (Relacionamento com clientes), Como chegam até você e como você entrega (Canais), Que você ajuda (Clientes), O que você oferece (Estrutura de Custos) e O que você ganha (Fontes de Receita) (CLARK, 2013).

Figura 26 - *Business Model You*

Name: _____					<b>'s Personal Business Model Canvas</b>	
<b>Who helps you</b> (Key Partners) 	<b>What you do</b> (Key Activities) 	<b>How you help</b> (Value Provided) 	<b>How you interact</b> (Customer Relationships) 	<b>Who you help</b> (Customers) 		
	<b>Who you are &amp; what you have</b> (Key Resources) 		<b>How they know you &amp; how you deliver</b> (Channels) 			
<b>What you give</b> (Costs) 			<b>What you get</b> (Revenue and Benefits) 			
<small>BusinessModelYou.com - The Personal Business Model Canvas is a derivative work from BusinessModelGeneration.com, and is licensed under Creative Commons CC BY-SA 3.0. To view a copy of this license, visit <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/">http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/</a></small>						

Fonte: Clark (2013, p. 55)

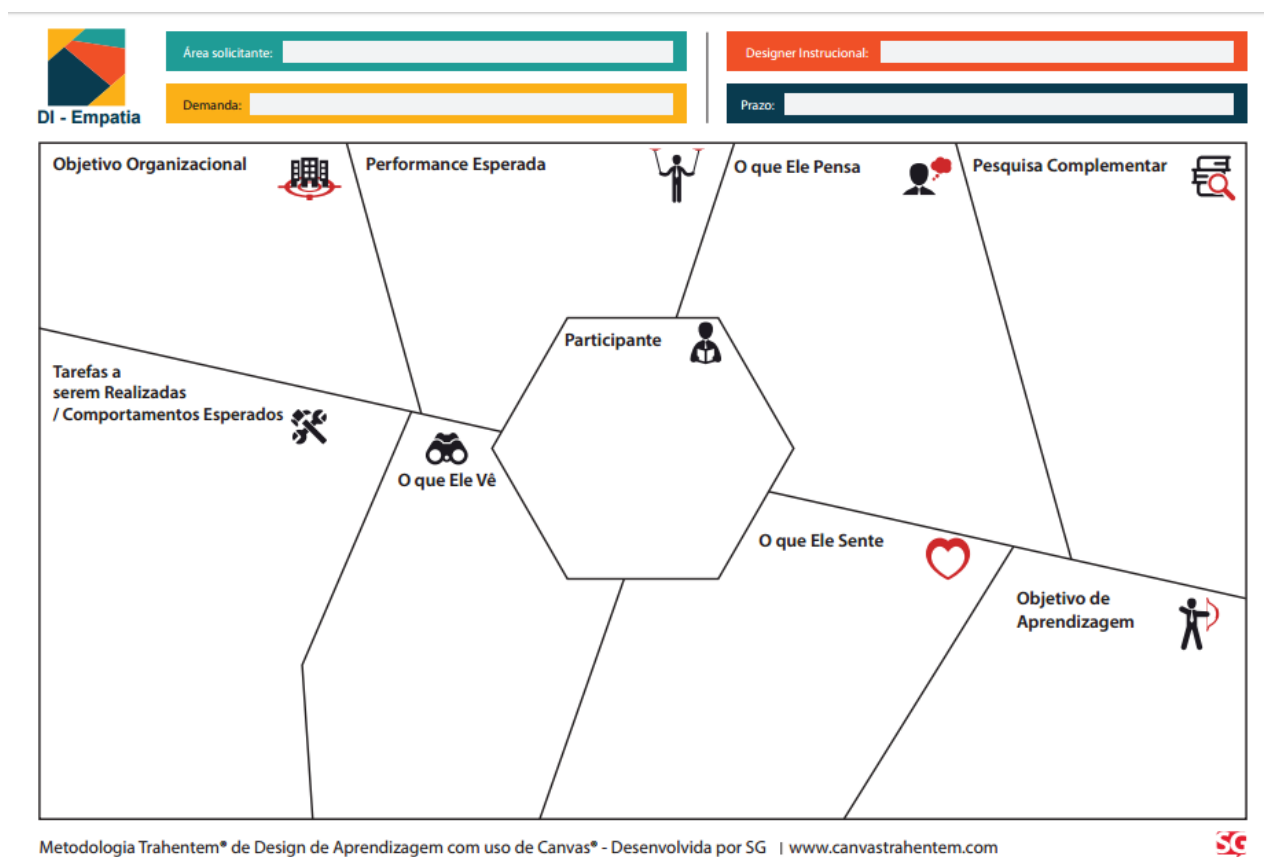
#### 4.1.6.2 Metodologia *Trahentem*

A metodologia *Trahentem* tem seu surgimento com o objetivo de guiar as pessoas de modo ágil durante um processo de construção de solução de aprendizagem. Trata-se de uma mudança de modelo mental, por meio de uma abordagem prática que constrói uma ponte entre a teoria e a prática. Essa metodologia é composta por três modelos de *Canvas* elaborados para a facilidade no processo de diagnóstico de problemas na área de performance das pessoas. *Trahentem* para o

design de aprendizagem com uso de *Canvas* é uma ferramenta composta por três modelos *Canvas* que são: DI-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES (ALVES, 2016).

No DI-Empatia é fase de diagnóstico responsável por fazer o levantamento das necessidades de treinamento. Com um levantamento de informações, certificado o problema e verificado que o problema pode ser solucionado com o treinamento das pessoas mostra a veracidade e o uso da metodologia. Durante o processo será identificado a performance de cada indivíduo e se está sendo obtido dele aquilo que a organização espera. Esse *Canvas* é composto por nove blocos, sendo esses o objetivo organizacional, performance esperada, participante, o que ele pensa, tarefas a serem realizadas/comportamentos esperados, o que ele sente, o que ele vê, pesquisa e objetivo de aprendizagem (ALVES, 2016).

Figura 27 - *Trahentem*: DI-Empatia



Fonte: Alves (2016, p.61)

O *Canvas* DI-Tarefas tem por objetivo lapidar o objetivo proposto no *Canvas* anterior. A chave está na construção de um objetivo específico que norteará a escolha dos conteúdos a serem trabalhados. E ainda identificar nesse passo os

detalhes sobre este ambiente que impactarão na sua escolha por métodos e meios de entrega. Esse *Canvas* é composto pelo bloco do objetivo de aprendizagem, ambiente, tarefa e conhecimento (ALVES, 2016).

Figura 28 - *Trahentem*: DI-Tarefas

O diagrama representa o *Canvas DI-Tarefas* da metodologia *Trahentem*. No topo, há uma barra de cabeçalho com o logo "DI- Tarefas" à esquerda e três campos de entrada: "Área solicitante:" (verde), "Designer Instrucional:" (laranja) e "Prazo:" (azul). Abaixo, o canvas principal é dividido em seções:

- Seção Superior Esquerda:** Contém o texto "Quem vai fazer o que com qual Performance em quanto tempo?" e um ícone de alvo.
- Seção Superior Direita:** Contém o texto "Em que ambiente será feito o Treinamento?" e um ícone de localização.
- Seção Inferior:** É composta por uma grade de 8 blocos (2 linhas por 4 colunas). Cada bloco contém o texto "Tarefa" e "Conhecimentos" com ícones de menu.

Na base do canvas, há uma linha de rodapé com o texto: "Metodologia Trahentem® de Design de Aprendizagem com uso de Canvas® - Desenvolvida por SG | www.canvastrahentem.com" e o logo "SG" à direita.

Fonte: Alves (2016, p. 67).

Com o *Canvas DI-ROPES* é possível usá-lo como um acelerador na solução de aprendizagem e também como um catalizador da aprendizagem. Nessa etapa será obtida uma visão geral de tudo que precisa ser produzido. Em cada módulo dessa etapa encontra-se tudo o que se precisa para a solução de aprendizagem centrada no participante e focada em sua performance. É composto pelos blocos de tempo, módulo, sala, objetivo do módulo, recursos e ROPES. ROPES são cinco componentes presentes no *Canvas* que são: *Review* (revisão), *Overview* (visão geral), *Presentation* (apresentação), *Exercise* (exercícios) e *Summary* (resumo) (ALVES, 2016).

Figura 29 - *Trahentem*: DI-ROPES

Metodologia Trahentem\* de Design de Aprendizagem com uso de Canvas\* - Desenvolvida por SG | [www.canvastrahentem.com](http://www.canvastrahentem.com)

Fonte: Alves (2016, p. 77).

#### 4.1.6.3 Mapa de Empatia

Para definir esse método, Kayo (2015), destaca que o Mapa de Empatia é uma ferramenta visual, que foi originalmente descrito por Dave Gray e desenvolvida pela XPLANE, para descrever o perfil de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. O Mapa de Empatia permite que você estruture uma descrição coerente e que seja fácil de compartilhar com outras pessoas. Normalmente, você constrói um Mapa de Empatia quando precisa documentar ou montar uma hipótese de perfil de cliente. Esse perfil pode ser utilizado para melhorar campanhas de *marketing*, aprimorar produtos ou auxiliar em outras decisões sobre o negócio. Inicialmente usado para a produção de objetos, o *Design Thinking* agora inspira a cultura corporativa. O foco a grandes experiências não pode estar só focado na área de *marketing* ou desenho, ela deve

inspirar também as outras áreas da empresa. O ambiente dos negócios é tão volátil que, muitas vezes, a empresa precisa experimentar outros caminhos para sobreviver. E nada mais instável do que a área de recursos humanos. Para o bom funcionamento, primeiramente, a empresa precisa estar aberta a mudanças e aceitar uma maneira não tradicional de resolver problemas. Também é importante existir trabalho em equipe multidisciplinar e a não limitação de pensamentos. O primeiro passo nesse processo é descobrir o problema e conhecer o problema. Para isso, tem de estar disposto a ouvir e seu principal aliado é a pergunta. O segundo passo é definir de forma sintetizada e analisar as respostas encontradas para chegar a definições. O terceiro passo é o desenvolvimento que é preciso estar atento nos princípios que devem ser levados em conta antes de começar a construir algo. O quatro é a entrega, depois que a ideia se tornou algo real e tangível, é hora de testar na prática, definindo a jornada de testes e recolhendo feedbacks.

Figura 30 - Mapa de Empatia





Fonte: Kayo (2015).

#### 4.1.6.4 T&D Canvas

Entre os processos de gestão de pessoas Elias (2016), destaca que as ações de Treinamento e Desenvolvimento estão entre as mais complexas e abrangentes, pois devem considerar não apenas a execução dos programas de treinamento, mas, principalmente, as atividades de concepção, planejamento, mensuração e apresentação de resultados. Entretanto, nesse mundo de mudanças rápidas, a velocidade e precisão das ações faz toda a diferença. Para atender as demandas da empresa o profissional de recursos humanos precisa ser muito eficiente e eficaz em seus projetos de T&D. Trata-se de um "mapa" prático, simples e completo para que o profissional de T&D utilize antes e depois de elaborar e executar as atividades de educação corporativa. Para usar é fácil pois, em linguagem e formato objetivos, é uma metodologia intuitiva e de aplicação imediata. O T&D Canvas proporciona uma visão completa, porém ágil, bastando o profissional preencher os campos constantes no material. E a utilização do Canvas atende a absoluta maioria dos requisitos normativos além de contemplar as ações necessárias para uma atuação mais estratégica e proativa.

Figura 31 - Treinamento & Desenvolvimento Canvas

<b>T&amp;D CANVAS</b>		Elaborado por: Elaborado para: Data:	
<b>PROBLEMAS E OPORTUNIDADES</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>PÓS-EXECUÇÃO</b>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <b>Efeitos/ consequências observadas</b> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <b>Causas reais</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <b>Objetivos do programa de treinamento</b> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <b>Ação proposta</b>             O que? (título):            Onde? (local):            Como? (duração/conteúdo/ formato):             Quando? (data):            Quem? (Instrutor):            Quanto custa? (investimento):         </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <b>Mensuração dos resultados</b>             Como?:             Quando?:             Quem?:         </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <b>Resultados mensurados</b> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <b>Ações pós programa</b>            (continuidade, ampliação, comunicação, correção, etc.)         </div>	


 Desenvolvido por **Marcelo de Elias**
[www.marcelodeelias.com.br](http://www.marcelodeelias.com.br)
[www.rhestrategico.com](http://www.rhestrategico.com)


## 4.2 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA

Ao iniciar a análise dos dados levantados, deve-se, antes de mais nada, dimensionar as limitações da pesquisa. Como pode-se perceber esta pesquisa buscou identificar as variações do *Business Model Canvas* em seus formatos originais. Não foram considerados os exemplos aplicados e disponíveis em grandes quantidades na internet.

Quadro 4 - Resumo das Variações Existentes do *Canvas*

Área	Variações	Objetivo da Ferramenta
Modelo de Negócios	<i>Canvas da Proposta de Valor</i>	Definir e mapear a proposta de valor do negócio.
	<i>Project Model Canvas</i>	Facilitar o gerenciamento de processos em negócios.
Marketing	<i>Product/Market Fit Canvas</i>	Aferir juntos aos clientes o possível sucesso do produto no mercado.
	<i>Marketing Campaign Model Canvas</i>	Auxiliar no planejamento da campanha de <i>marketing</i> .
	<i>Brain Model Canvas</i>	Gerir os estados emocionais dos usuários da rede por meio da sua experiência com a ideia proposta.
Change e Startups	<i>Lean Change Canvas</i>	Planejar mudanças de modo estratégico.
	<i>Startup Canvas</i>	Organizar a estruturação de <i>startups</i> .
Serviços	<i>Service Innovation Canvas</i>	Desenvolver negócios na área de serviços.
	<i>Customer Journey Canvas</i>	Proporcionar uma visão geral dos serviços oferecidos pela empresa e estimular ideia para aprimoramento deles.
Inovação	<i>Open Innovation Canvas</i>	Planejar as iniciativas de inovação aberta
	<i>Innovation Canvas</i>	Integrar diversas áreas temática para buscar o desenvolvimento de uma ideia inovadora.
	<i>Innovation Project Canvas</i>	Planejar a experimentação de projetos de inovação
	<i>Innovation Management Canvas</i>	Planejar o programa de inovação corporativo.
Recursos Humanos	<i>Business Model You</i>	Identificar e descrever o modelo pessoal do indivíduo
	Metodologia <i>Trahentem</i>	Guiar as pessoas de modo ágil durante um processo de construção de solução de aprendizagem
	Mapa da Empatia	Descrever o perfil de uma pessoa ou de um grupo de pessoas
	T&D <i>Canvas</i>	Guiar de modo prático, simples e completo para que o profissional de treinamento e desenvolvimento utilize antes e depois de elaborar e executar as atividades de educação corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pode-se perceber que o modelo original, citado na fundamentação teórica, é a base de todas as demais variações e com grande utilização ao longo dos tempos, desde a sua criação.

O *Canvas da Proposta de valor* segundo Borges (2015) possibilita que sejam explorados vários aspectos antes que um produto e/ou serviço específico seja escolhido ou colocado em prática.

O *Project Model Canvas* foi idealizado para que se possa enxergar o projeto como um todo, muitas vezes até mesmo é possível visualizar os elementos disponíveis para realização do projeto.

Relacionados ao *Marketing*, existem as variações *Product/Market Fit Canvas*, *Marketing Campaign Model Canvas* e *Brain Model Canvas* que podem ser consideradas ferramentas de inovação estratégica.

Ainda há o *Lean Change Canvas* e *Startup Canvas*, ambos voltados para área de mudanças e de *Startups* com foco no planejamento e organização.

Com relação a serviços, foram identificadas as variações *Service Innovation Canvas* e *Customer Journey Canvas*, todos relacionados a otimização e satisfação do usuário na prestação o serviço.

Já no importante campo da inovação, as variações que se destacam são *Open Innovation Canvas* e *Innovation Canvas* que possuem como diferença apenas o modelo do quadro e a aplicação. Enquanto o *Innovation Canvas* visa a integração de diversas áreas temáticas, o *Open Innovation Canvas* concentra-se apenas na inovação. Já o *Innovation Project Canvas* que está mais relacionado a inovação em projetos quanto ao *Innovation Management Canvas* que visa planejar a inovação em um universo corporativo.

As variações ligadas a Recursos Humanos são o *Business Model You* que trata-se de uma ferramenta de carreira, desenvolvida para pessoas e a Metodologia *Trahentem* que possui o *design* de aprendizagem composto por três modelos *Canvas* que são: DI-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES. Ainda foram analisados o Treinamento e Desenvolvimento, *T&D Canvas*, que destaca que as ações devem considerar não apenas a execução dos programas de treinamento, mas, principalmente, as atividades de concepção, planejamento, mensuração e apresentação de resultados.

Com base no desenvolvimento das variações existentes do modelo original do *Business Model Canvas* essas ferramentas criam a possibilidade de aprimorar e compartilhar o conhecimento obtido. Além disso oportuniza mudanças e adaptações nas mais diversas áreas de atuação para a devida utilização e renovação do método utilizado e a sobrevivência atual na área em questão.



## 5 CONCLUSÃO

Com base no desenvolvimento atual das empresas e as diversas áreas de atuação, ferramentas e metodologias que priorizem o fazer e auxiliam o indivíduo que quer buscar empreender de forma consciente e racional são completamente aceitas e uteis nos dias atuais.

O mundo atual é caracterizado pela velocidade das informações e do avanço da tecnologia e as empresas, *startups* e empreendedores possuem à sua disposição o *Business Model Canvas* que foi o originador da modelagem de negócios por meio de um quadro de preenchimento e integração. Com a evolução do conhecimento, mais metodologias baseadas no pioneiro *Business Model Canvas*, foram surgindo. Ao todo foram encontradas dezessete variações existentes do modelo original que visam o auxílio e aprimoramento de negócios e pessoas nas mais diversas aplicações.

As variações existentes, foram organizadas em seis áreas. São elas: modelo de negócios, *marketing*, *change* e *startups*, serviços, inovação e recursos humanos.

Cada variação encontrada em cada área tinha um objetivo e uma metodologia diferente. Foram encontradas e classificadas ferramentas que visam definir modelos de negócios, gerenciar processos em negócios, testar novos produtos junto a clientes, gerir o emocional do usuário *on-line*, planejar e organizar mudanças, estruturar *Startups*, desenvolver a área de serviços, aprimorar a prestação do serviço, planejar a inovação, fazer experimentos em inovação, alargar a inovação no ambiente corporativo, mapear um modelo pessoal de negócio, guiar as pessoas no processo de aprendizagem, descrever o perfil pessoal e para auxiliar na área de treinamento e de desenvolvimento da organização.

Ao concluir este estudo, foi possível perceber que os objetivos propostos foram alcançados. Os objetivos específicos que foram levantar as metodologias com base no modelo original *Business Model Canvas*, conhecer e conceituar as variações existentes da ferramenta para empreendedores, segmentar as variações existentes do *Canvas* conforme a área de utilização e apontar, com base na literatura, as utilidades das ferramentas Canvas com foco em modelagem de negócio e demais áreas, foram atingidos ao longo do trabalho.

Acredita-se no potencial de conteúdo apresentado e sugere-se a utilização do mesmo tema com uma abordagem prática das variações encontradas do modelo *Canvas*, listando, para cada área, os exemplos práticos de empresas que utilizaram essas metodologias para o sucesso e aprimoramentos de seus negócios. Além disso, o estudo permite a ampliação para área da educação com levantamento de dados quanto ao uso dessas metodologias no ensino universitário e técnico visando sempre a identificação de ferramentas que ensinem de modo prático a teoria conceitual e do o conhecimento de tais.

As limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento do estudo foram caracterizadas pela falta de conteúdo publicado e disponibilizado facilmente em livros ou e-book que facilitariam a compreensão da variável em questão. Em um cenário de existência desse conteúdo publicado, ocasionaria a facilidade de estudo e comparação do tema abordado.

Assim, espera-se que esse estudo possa ser usado como base para continuar o desenvolvimento de outras metodologias relacionadas e também possa ser útil ao auxiliar pessoas em busca de conhecimento e conteúdo relacionados as variações existentes da metodologia *Canvas* na atualidade.

## REFERÊNCIAS

AJZENTAL, Alberto; CECCONELLO, Antônio Renato. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, Flora. **Design de aprendizagem com uso de Canvas: Traquentem**. São Paulo: DVS, 2016.

ARMOND, Álvaro Cardoso; REIS, Evandro. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BARON, Robert A; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**; tradução *All Tasks*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BEUREN, I. M. (Org.) *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BHATTACHARYA, Anol. **Marketing Campaign Model Canvas**. 2015. Disponível em: <<http://www.b2bento.com/Marketing-campaign-model-Canvas-free-and-exclusive-download/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

BORGES, Fábio Roberto. **Canvas de proposta de valor: crie produtos e serviços que os clientes amam**. 2015. Disponível em: <<http://fabiorobertoborges.com/blog/Canvas-de-proposta-de-valor/>>. Acesso em: 04 de abr. 2017.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BULGACOV, Yára Lúcia M. et al. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 695-720, Junho 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 out. 2016.

CANVANIZER. **Create a new customer journey Canvas**. 2017. Disponível em: <<https://canvanizer.com/new/customer-journey-Canvas>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CARDON, E. C. **Unleashing design: planning and the art of battle command**. *Military Review*, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CLARK, Tim. **Business model you: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

COSTA R.S. e JARDIM E.G.M. **Os cinco passos do pensamento enxuto**. 2010. Disponível em: <<http://www.trilhaprojetos.com.br/home/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

\_\_\_\_\_. **O empreendedor**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2009.

DESIGN THINKERS. **Service Innovation Canvas Manual**. 2012. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/designthinkers/beta-version-serviceinnovationcanvas>>. Acesso em: 30 maio 2017.

DÓRIA, Felipe Alessandro; PEREIRA, Everson Danilo; PAPANDRÉA, Pedro José. **Marketing: caminho para a satisfação e fidelização do cliente**. 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

ELIAS, Marcelo de. **Conheça o "T&D Canvas", uma ferramenta para apoiar as ações de T&D**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/conheca-o-td-Canvas-uma-ferramenta-para-apoiar-as-acoes-de-td/100373/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. Pesquisa: **desafios dos empreendedores brasileiros**. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5-desafios-empreendedores-pesquisa>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

FERREIRA, F. L. A.; GIMENEZ, F. A. P.; AUGUSTO, P. O. M. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 70-93, 2014.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FORMÚLA DA MENTE. **Brain Model Canvas**. 2017. Disponível em: <<http://www.formuladamente.com.br/>> Acesso em: 03 jun. 2017.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-Startup/>>. Acesso em 16 maio 2017.

GODKE, Ana Luísa Mota Godke; SULEIMAN, João Henrique; MAFRA, Sergio Gabriel. **O Lean Change Canvas e como ele pode te ajudar nos processos de mudança da sua empresa.** 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/saiba-mais-sobre-o-Lean-change-Canvas-e-como-ele-pode-mota-godke>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

GOMES, Luiz. **Product-market fit, o que danado é isso?** 2017. Disponível em: <[https://www.sympla.com.br/product-market-fit-o-que-danado-e-isso\\_110433](https://www.sympla.com.br/product-market-fit-o-que-danado-e-isso_110433)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

HASHIMOTTO, Marcos. **Lições de empreendedorismo.** Barueri: Manole, 2009.

HENDERSON, J. **Building the rural economy with high-growth entrepreneurs.** *Economic Review*, 87(3), 2002 p. 45-70.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

HULMAN, Rose. **When technical and business students get together to work on a new venture or project, what common language and tools do they use?** 2016. Disponível em: <<http://www.rose-hulman.edu/offices-and-services/office-of-innovation/innovation-Canvas.aspx>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

INNOSCIENCE. **15 Canvas para fazer a inovação decolar.** 2015. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/15-canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

KAYO, Ramon. **O que é mapa de empatia e para que serve?** 2015. Disponível em: <[http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-mapa-de-empatia-e-para-que-serve\\_2015](http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-mapa-de-empatia-e-para-que-serve_2015)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUGELMEIER, Werner. **Você sabe a diferença entre Design Thinking e Canvas?** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/voce-sabe-a-diferenca-entre-design-thinking-e-Canvas/82477/>>. Acesso em: 16 maio 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MACCEDO, Paulo Roberto. **Lifestyle business: negócio como estilo de vida.** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/lifestyle-business-negocio-como-estilo-de-vida/86761/>>. Acesso em: 16 de maio 2017.

MACHADO, Vinícius. **Canvas da Proposta de Valor, o que é e como usar**. 2015. Disponível em: <<http://colisoes.com.br/2015/09/Canvas-da-proposta-de-valor-o-que-e-e-como-usar/>>. Acesso em: 04 de abr. 2017.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Fundação Getúlio Vargas. Tese de Doutorado. 2002.

MAURYA, Ash. **Running Lean : iterate from plan A to a plan that works**. " O'Reilly Media, Inc.", 2012.

METHODKIT. **Startup Canvas**. 2017. Disponível em: <<https://methodkit.com/pdf/>> Acesso em: 30 maio 2017.

MONDLANE, Danúbio. **Empreendedorismo**. 2010. Disponível em: <<http://www.verdade.co.mz/tema-de-cap/13365-empreendedorismo>>. Acesso em: 11 out. 2016.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Business Model Canvas (BMC)**. 2012. Disponível em: <[http://cmsmpreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/07/27/ME\\_business-model-Canvas.PDF](http://cmsmpreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/07/27/ME_business-model-Canvas.PDF)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação, direcionadas para plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

PEREIRA, Luciana. **Princípios da Administração - O conceito da Administração e suas funções**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes/57654/>>. Acesso em: 16 de mai. 2017. 2011

PETERS, M.; FREHSE, J.; BUHALIS, D. **The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry**. PASOS - Revista de Turismo y Patrimônio Cultural, vol. 7, nº 2, 2009 p. 393-405.

PINHEIRO, T.; ALT, L.; PONTES, F.; **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. São Paulo: Elsevier, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. São Paulo. Loyola, 2005.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SCHERER, Felipe. **15 Canvas para fazer a inovação decolar**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-Canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar/>>. Acesso em 04 de abr. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa GEM revela taxas do empreendedorismo no Brasil**. 2015 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: [http://www.sebraeCanvas.com.br/downloads/cartilha\\_Canvas.pdf](http://www.sebraeCanvas.com.br/downloads/cartilha_Canvas.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **O que é Design Thinking?** 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

SILVA, Eduardo Sá. **Empreendedorismo e plano de negócios**. Porto, Portugal: Vida Econômica Editorial, 2013.

SINGER, S.; AMORÓS, J. E. & ARREOLA, D. M. (2015). **Global entrepreneurship monitor global report 2014**. Babson College, Universidad Del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey, London Business School.

SIQUEIRA, M. M.; GUIMARÃES, L. O. Singularidades do empreendedorismo brasileiro: subsídios para políticas públicas de apoio aos novos negócios. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 1-10, 2006.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

VELASCO, M. G.; SALEILLES, S. ***The local embeddedness of lifestyle entrepreneur: an exploratory study.*** *Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research*, 2007.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de projetos: project model canvas (PMC)**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. ***Design thinking: inovação em negócios.*** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, Danielle. **Product Market/Fit: como criar aquilo que as pessoas precisam e desejam.** 2016. Disponível em: <<http://Startupsorocaba.com/product-market-fit-como-criar-aquilo-que-as-pessoas-precisam-e-desejam/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. ***Marketing de serviços-*** a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.